

Valtiovarainministeriön virkamiesten kokemuksia ulkoi- sesta liikkuvuudesta

Annakaisa Rouvali



Tekijä(t) Annakaisa Rouvali	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Valtiovarainministeriön virkamiesten kokemuksia ulkoisesta liikkuvuudesta	Sivu- ja liitesivumäärä 44 + 4
<p>Osaamisen johtaminen on olennainen osa esimiestyötä, joka korostuu asiantuntijaorganisaatioissa. Aktiivinen johtaminen on organisaation osaamisen kehittämisen edellytys. Valtionhallinnossa henkilökierto nähdään tärkeänä osaamisen kehittämisen keinona. Henkilökierto on yksi ulkoisen liikkuvuuden toteutusmuoto ja valtionhallinnossa vakiintunut termi. Ulkoisella liikkuvuudella tarkoitetaan tässä työssä tilannetta, jossa työntekijä on joko virkavapaan tai henkilökiertojärjestelyn avulla töissä toisessa organisaatioissa palaten lähtöorganisaatioonsa.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona valtiovarainministeriölle. Työ on rajattu ulkoisen, määräaikaisen liikkuvuuden edistämiseen yksilön ja organisaation osaamisen kehittämisen keinona. Työssä ei käsitellä VM:n sisäisen liikkuvuuden tavoitteita. Laadullinen tutkimus toteutettiin haastattelemalla yhdeksää VM:n virkamiestä, eli viittä liikkuvuusjaksolla ollutta asiantuntijaa sekä heidän esimiehiään (neljä henkilöä), tammikuussa 2016. Haastatteluilla selvitettiin liikkuvuusprosessin aiempia käytäntöjä ja osallistuneiden näkemyksiä prosessin kehittämiskohteista.</p> <p>Työn viitekehys jakautuu kahteen osaan eli yleiseen, teoreettiseen viitekehykseen sekä valtionhallinnon viitekehykseen. Tietoperusta on katsaus aiempiin vastaavasta aiheesta tehtyihin tutkimuksiin, osaamisen johtamisen teoriaan sekä työ- ja tehtäväkiertoon. Valtionhallinnon viitekehyksessä esitellään valtiovarainministeriö ja siellä tehdyt liikkuvuuslinjaukset, valtionhallinnon henkilökierto-ohjeistus sekä tarkastellaan liikkuvuuden ja osaamisen kehittämisen tavoitteita.</p> <p>Tärkeimmät neljä tutkimuksen tuloksella tehtävää johtopäätöstä ovat: 1. Liikkuvuuskokemus tulisi käsitellä systemaattisesti; 2. Organisaation tulisi asettaa liikkuvuusjaksoille tavoitteet; 3. Esimiesten osaamisen johtamisen taitojen ja liikkuvuusteemaan liittyvän osaamisen varmistaminen ja niissä tukeminen ovat avainasemassa; ja 4. Liikkuvuuden edistäminen edellyttää resursseja ja menetelmien keskitettyä hallintaa ja kehittämistä.</p>	
Asiasanat työkierto, liikkuvuus, osaamisen johtaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tietoperusta	2
2.1	Aiemmat tutkimukset	2
2.2	Osaamisen johtamisesta	3
2.3	Osaamisen johtaminen esimiestyössä: tehtävät ja keinot	5
2.4	Työ- ja tehtäväkierrosta	6
3	Valtiovarainministeriöstä ja liikkuvuudesta	9
3.1	Valtiovarainministeriöstä	9
3.2	Valtiovarainministeriön viitekehys	9
3.2.1	Osaaminen VM:n strategiassa	9
3.2.2	Liikkuvuuslinjaukset	10
3.2.3	Valtionhallinnon henkilökierro-ohjeistus	11
3.3	Liikkuvuus ja osaamisen kehittäminen valtionhallinnon trendeinä	12
4	Valtiovarainministeriön virkamiesten kokemuksia ulkoisesta liikkuvuudesta	14
4.1	Teema 1: Liikkuvuuskokemus	16
4.1.1	Aloite liikkuvuuteen	16
4.1.2	Liikkuvuusjakson valmistelut	16
4.1.3	Toisessa organisaatiossa	18
4.1.4	Paluu VM:öön	20
4.2	Teema 2: Näkemykset liikkuvuustavoitteisiin ja käytäntöihin	22
4.2.1	Liikkuvuustavoitteet	22
4.2.2	Yleinen suhtautuminen liikkuvuuteen	23
4.2.3	Liikkuvuuden suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus	24
4.2.4	Liikkuvuuteen motivointi	25
4.2.5	Liikkuvuusprosessin VM:n toimijoiden roolit	27
4.2.6	Liikkuvuuden toteuttamisen edellytykset	30
4.2.7	Liikkuvuusprosessin hyvät käytännöt ja kehittämiskohteet	31
4.2.8	Liikkuvuuden esteet	35
5	Pohdinta	37
5.1	Tulosten tarkastelu, johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset	37
5.2	Tutkimuksen arviointi	41
5.3	Oman oppimisen arviointi	42
	Lähteet	43
	Liitteet	45
	Liite 1. Valtiovarainministeriön organisaatiokaavio	45
	Liite 2. Rinnakkaisteksti valtion virkamieslain 20 §:n muutoksesta	46
	Liite 3. Haastattelurunko	47

1 Johdanto

Osaamisen johtaminen on olennainen osa esimiestyötä, joka korostuu asiantuntijaorganisaatioissa. Valtionhallinnossa henkilökierro nähdään tärkeänä osaamisen kehittämisen keinona. Valtiovarainministeriön (VM) johtoryhmä linjasi huhtikuussa 2015 henkilöstön liikkuvuuden edistämisestä ja nämä linjaukset tulisi saattaa käytäntöön. Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää haastatteleamalla millaisia kokemuksia valtiovarainministeriön asiantuntijoilla ja näiden lähiesimiehillä on ulkoisesta liikkuvuudesta. Mitä kehitettävää VM:n ulkoisen liikkuvuuden hallinnassa on liikkuneiden ja näitten esimiesten kokemusten mukaan? Ulkoisella liikkuvuudella tarkoitetaan tässä työssä tilannetta, jossa työntekijä on joko virkavapaan tai henkilökierrojärjestelyn avulla töissä toisessa organisaatiossa palaten lähtöorganisaatioonsa. Henkilökierro on yksi ulkoisen liikkuvuuden toteutusmuoto ja valtionhallinnossa vakiintunut termi. Muita pääosin samaa tarkoittavia termejä ovat tehtävä- ja työkierto.

Tein opintoihini kuuluvan sihteeriharjoittelun keväällä 2015 valtiovarainministeriössä, joka esitellään tarkemmin tämän työn kolmannessa luvussa. Pääaineeseeni *organisaatiot, johtaminen ja HR* kytkeytyvä aihe löytyi yhteistyössä valtiovarainministeriön henkilöstöpäällikön kanssa. Työ on rajattu ulkoisen, määräaikaisen liikkuvuuden edistämiseen yksilön ja organisaation osaamisen kehittämisen keinona. Työssä ei käsitellä VM:n sisäisen liikkuvuuden tavoitteita. Haastatteleamalla yhdeksää VM:n virkamiestä, eli viittä liikkuvuusjaksolla ollutta asiantuntijaa sekä heidän esimiehiään (neljä henkilöä), selvitetään liikkuvuusprosessin aiempia käytäntöjä ja osallistuneiden näkemyksiä prosessin kehittämiskohteista. Työ tuottaa kehitysehdotuksia henkilöstöhallinnolle johtoryhmän linjausten toteuttamisen tueksi.

Työn viitekehys jakautuu kahteen osaan eli yleiseen, teoreettiseen viitekehykseen sekä valtionhallinnon viitekehykseen. Työhön valittu yleinen, teoreettinen viitekehys käsitellään työn toisessa luvussa. Kolmannessa luvussa esitellään toimeksiantaja ja käsitellään toimeksiantajan tarpeista nouseva valtionhallinnon viitekehys. Neljännessä luvussa esitellään tutkimusprosessi tuloksineen. Viidennes ja viimeinen luku keskittyy pohdintaan, jossa tarkastellaan tuloksia, tehdään johtopäätöksiä ja kehittämis ehdotuksia sekä arvioidaan opinnäytetyöprosessia.

2 Tietoperusta

Tässä luvussa tehdään katsaus aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin opinnäytetöitä painottaen sekä käydään läpi työhön valittu teoreettinen viitekehys.

2.1 Aiemmat tutkimukset

Toimiva henkilökiertojärjestelmä lisää henkilökiertohalukkuutta ja esimiesten ja johdon kannustusta henkilökiertoon toivottiin. Henkilökierron hyötyjä ovat oman näkökulman ja osaamisen laajeneminen, uusien toimintatapojen oppiminen, vaihtelun saaminen ja urautumisen välttäminen. Muiksi hyödyiksi mainittiin muuan muassa työssäjaksamisen paraneminen, työn mielekkyyden lisääntyminen, tauon saaminen omasta työstä, yhteistyöverkoston paraneminen ja henkilöstötarpeen tasaantuminen. (Hämäläinen 2013, 33-35).

Linkaman haastattelemat puolustusministeriön sihteerit pitivät henkilökiertoa hyvänä tapana kehittää henkilöstöä ja suhtautuvat siihen myönteisesti samoin kuin esimiehet ja työtoveritkin. Henkilökierrosta kieltäytyneiden esimiehet eivät olleet aktiivisesti edistäneet kiertoa tai avustaneet järjestelyissä, mikä tutkimuksen mukaan saattaa haitata kiertoa lähtöä. Henkilökierron hyötyinä nähtiin toisen ministeriön toimintaan tutustuminen ja verkostoituminen, uusien toimintatapojen oppiminen sekä etäisyyden saaminen omaan työhön ja virkeänä työhön palaaminen. Henkilökiertoon osallistuneiden ammatillinen itsetunto oli kasvanut kierron myötä. Linkaman tulkinnan mukaan kiertoa osallistuneet vähättelivät kieroissa tapahtunutta oppimistaan, mikä saattaa kertoa siitä, ettei oppimiseen ole kiinnitetty riittävästi huomiota eikä uutta osaamista pyritä hyödyntämään. Linkama toteaaakin: ”Jotta henkilökierto olisi toimiva osa henkilöstön kehitystä, olisi sitä osattava hyödyntää kierron päätteeksi”. (Linkama 2012, 43-44).

Henkilökierrosta kiinnostumisen syitä olivat vaihtelun kaipuu, omaan työhön tylsistyminen sekä halu nähdä valtionhallintoa laajemmin (Linkama 2012, 45). Lähtöjärjestelyjen helppous ja esimiehen tuki ovat merkittävä tekijä henkilökiertoon lähdössä. Esteitä henkilökiertoon lähdölle ovat urautuminen ja muutoksen pelko, elämäntilanne, työstä johtuvat syyt sekä käytännön hankaluudet. (Linkama 2012, 46).

Organisaatioiden erot vaikuttavat mahdollisuuksiin hyödyntää tietoja ja ”oppimisorientoituneet organisaatiot osaavat hyödyntää virkamiehen vaihtoa, mikä varmasti myös lisää virkamiehen motivaatiota oppia jatkossakin uutta”. On tärkeää, että kotiorganisaatio haluaa oppia virkamiehen vaihtokokemuksista sekä hyödyntää niitä ja tukea vaihdon onnistumista. Virkamiesvaihtoon osallistuvien organisaatioiden ”olisi kehitettävä sisäistä tiedonkulkua

ja pyrittävä vaikuttamaan koko henkilöstön asenteisiin virkamiesvaihtoa kohtaan, jotta virkamiesvaihdosta saataisiin kaikki hyöty irti”. Osaamisen kasvun arvostus kotiorjani-
saatiossa motivoi virkamiesvaihtoon osallistuvaa. (Mahjoub 2013, 39.)

Sekä Hämäläinen (2013, 37) että Linkama (2012, 44) toteavat kierrosta saatujen hyötyjen olevan haittoja suuremmat. Myös Mahjoub (2013, 40) on samalla linjalla todetessaan vaihtojen hyötyjen koko valtionhallinnolle olevan moninkertaiset kuluihin nähden.

2.2 Osaamisen johtamisesta

Osaaminen rakentuu Sydänmaanlakan (2015, 152) mukaan tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Konkreettinen toiminta osoittaa osaamista ja ”tietämisen, ymmärtämisen ja soveltamisen välillä on suuri ero”. Osaamista voi kehittää ja harjoitella, sillä se on oppimisprosessin tulosta. Osaaminen voi olla myös tiedostamatonta, mutta kehityksen lähtökohtana on oman osaamisen tai sen puutteiden tiedostaminen. (Sydänmaanlakka 2015, 153.)

Virtanen ja Stenvall (2010, 169) määrittelevät osaamisen johtamisen ”organisaation strategiaan perustuvaksi osaamisen hallinnan kehittämiseksi”. Viitalan (2005, 14) mukaan osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus, joka sisältää ”kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan”. Sydänmaanlakan määritelmän mukaan osaamisen johtamisessa organisaation ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen määritellään organisaation vision, strategian ja tavoitteiden pohjalta. Sitten osaamisen nykytasoa verrataan tavoitetasoon ja laaditaan tarvittavat, käytäntöön vietävät kehityssuunnitelmat. Ne muunnetaan vielä yksilöiden henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi. (Sydänmaanlakka 2015, 158.)

Aktiivinen johtaminen on organisaation osaamisen kehittämisen edellytys. Strategia ohjaa organisaation toiminnan tulevaisuutta ja strategiaprosessin aikana onkin määriteltävä kehitettävä osaaminen. Jos osaamisen johtaminen kuuluu henkilöstön kehittäjien vastuulle, on se eriytynyt organisaation johtamisesta. Osaamisen johtaminen on strategian mukaisen arkitoiminnan ja työn johtamista yksittäisten osaamisten lisäämisen ja ostamisen sijaan ja siksi ”ennen kaikkea johtamistyötä, jota voidaan tehdä yhdessä henkilöstön kehittäjien kanssa”. (Tuomi & Sumkin 2012, 13-14.)

Osaamisen tulisi olla tietoisien johtamisen kohteena jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä ja tämä on pitkälti johtajista kiinni. Esimiehet mahdollistavat johtamiensa henki-

löiden ammattitaidon kehittymisen. Vastuu osaamisesta ja sen kehittamisestä on kuitenkin henkilöillä itsellään. Henkilöstöammattilaiset tukevat koko yritystä osaamisen johtamisen infrastruktuurin ja välineistön kehittämisessä, esimiehiä osaamisen johtamisessa sekä jokaista työntekijää ammattitaitonsa kehittämisessä. (Viitala 2005, 23–24.)

Vasta organisaation varsinaisen strategian selkeän määrittelyn, viestimisen ja yhteisen ymmärtämisen jälkeen voidaan hahmottaa osaamisen strategia. Se sisältää organisaation osaamisvaatimukset, osaamisen arvioinnin, osaamista koskevat kehittämistavoitteet ja konkreettiset osaamisen vahvistamiseen tähtäävät keinot. Johdolla on oma osansa henkilöstön osaamisen kehittymisen ja uudistumisen huolehtimisessa. Osaamisen johtamiseen liittyvä ymmärrys julkishallinnon organisaatiossa on johtajien asia: strateginen osaamisen johtaminen ylimmällä johdolla ja lähiesimiehillä oman ryhmän osaamistason ylläpitäminen. (Virtanen & Stenvall 2010, 169.)

Osaamisen kehittämisen suunnitelma laaditaan, kun organisaation osaaminen on kartoitettu ja vallitsevaa tilaa verrattu tavoitetilaan. Siinä ”otetaan kantaa organisaation osaamisen kehittämisen yleisiin päämääriin ja erityisesti niihin keinoihin, joilla osaamista on tarkoitus ylläpitää ja vahvistaa (esimerkiksi rekrytointien, työssä oppimisen, vertaisoppimisen, mentoroinnin, työkierron ja ammattia tukevan jatkotutkintojen suorittamisen avulla).” (Virtanen & Stenvall 2010, 172.)

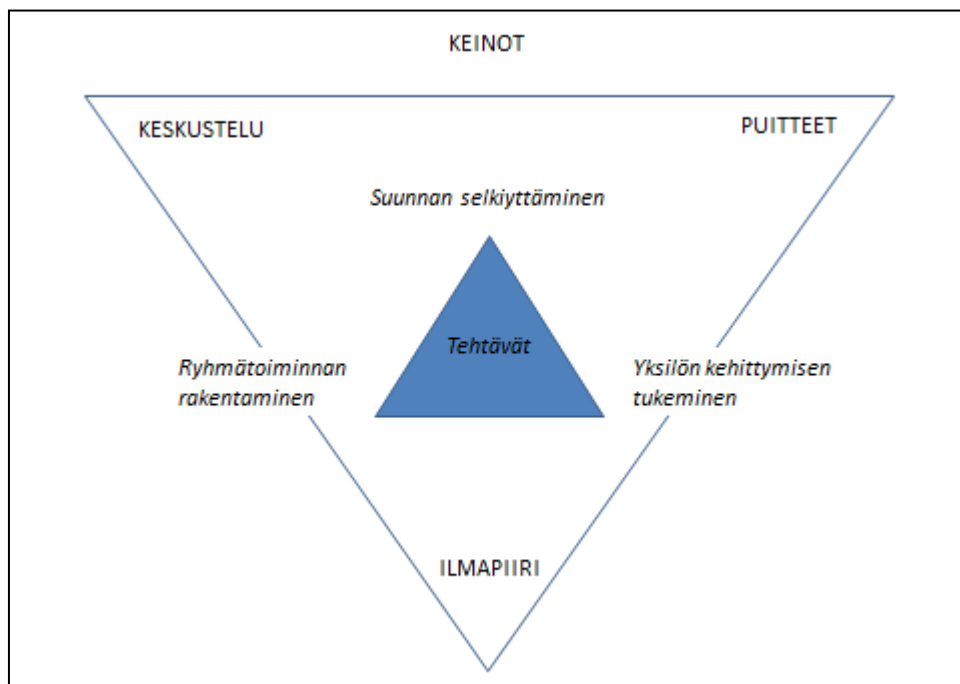
Osaamisen kehittäminen on tavoitteellista toimintaa niin strategisella kuin yksilötasolla. Organisaation strategiasta tulee johtaa osaamisen kehittämisen tavoitteet eli mitattava osaamisen strategia, jonka toteutumista tulee mitata. Yksilötason osaamisen kehittämisen tavoitteellisuuden ehtoina on, että osaamisen päivittämiseen ja vahvistamiseen kiinnitetään huomiota ja suhtaudutaan tietyllä vakavuudella sekä yksilöllisen osaamisen kehittämisen kriittinen ja systemaattinen tarkastelu määräajoin. (Virtanen & Stenvall 2010, 173–174.)

Tuomi ja Sumkin esittelevät kaksi osaamisen johtamisen mallia: perinteisen eli mekaanisen mallin ja kokonaismallin. **Perinteisessä mallissa** tulevaisuuden tarvittavaa osaamista kartoitetaan ylimmän johdon tuottaman strategian pohjalta. Esimiesten ja henkilöstön osaamisvajheet pyritään täyttämään erillisin osaamisen kehittämisen toimenpitein eli henkilöstöä kouluttamalla, osaamisen ostamisella ulkopuolelta ja koko- tai osatoiminnan ulkoistamisella. Henkilöstöhallinto mittaa tuloksia, joiden pohjalta johto seuraa toimenpiteiden toteutumista. **Kokonaismallissa** osaamisen johtaminen koskee organisaation kaikkia jäseniä ylimmästä johdosta lähtien. Strategia on organisaation oppimista vaativa yhtenäinen toimintamalli, joka ei jakaudu osiin ja siten myös strategiatyö on osa osaamisen joh-

tamista. Esimiesten ja johdon keskeinen keino strategian toteutumiseen tarvittavan osaamisen vahvistamiseksi organisaatiossa on osaamisen johtaminen. Kokonaismallissa arjen työhön nivoutuvat jokaisena päivänä osaamisen johtaminen, strategia ja työn tekeminen. (Tuomi & Sumkin 2012, 21–23).

2.3 Osaamisen johtaminen esimiestyössä: tehtävät ja keinot

Viitala (2002, 30) selvitti väitöskirjassaan osaamisen johtamisen kannalta tärkeitä elementtejä esimiestyössä sekä ilmiön ”osaamisen johtaminen esimiestyössä” ilmenemistä käytännössä. Tutkimus tuotti seuraavan visuaalisen mallin (Kuva 1).



Kuva 1 Osaamisen johtamisen tehtävät ja keinot Viitalaa (2002, 140) mukaillen

Tutkimuksen mukaan ihannetilanteen esimies oli toimintatavaltaan osallistava oppimisen ja henkisen kasvun tukija. Esimiehen keskeiset roolit osaamisen johtamisen sisällä jäsen-tyivät kolmeen tehtävään. Ensimmäinen tehtävä osaamisen edistämisessä on suunnan selkiyttäminen. Se sisältää liiketoimintavision ja -strategioiden selkiyttämisen, organisaation kyvykkyyssvision selkiyttämisen, asiakkaan näkökulman esillä pitämisen, yksikön vision ja tavoitteiden selkiyttämisen, yksikön kyvykkyyssvision luomisen sekä osaamisaukkojen määrittelyn. Toinen tehtävä, ryhmätoiminnan rakentaminen, sisältää osaamispohjan tason nostamisen ja homogenisoinnin, osaamisen jakamisen edistämisen, tarvittavien osaamis-yhdistelmien rakentamisen ja yhteisöllisyyden vahvistamisen. Kolmas tehtävä, yksilön

kehittymisen tukeminen, sisältää yksilöllisten kykyjen tunnistamisen, osaamisen arviointiin ohjaamisen, rohkaisun ja tukemisen uusiin osaamisiin, tavoitteiden määrittelyn ja niihin tukemisen sekä osaamisen kehittämisen keinojen suunnittelun. (Viitala 2002, 120 & 126.)

Aineistosta nousseet esimiehen keinot oppimisen edistämiseksi johtamassaan työyhteisössä tiivistyivät kolmeen pääkohtaan. Keskustelu ensimmäisenä keinona sisältää keskustelun synnyttämisen ja sisällöllisen suuntaamisen osaamisen kehittymiselle tärkeisiin asioihin. Toinen keino, puitteet, sisältää oppimista edistävien ja keskustelua tuottavien toimintamallien, järjestelmien ja välineiden kehittämisen. Kolmas keino, ilmapiiri, sisältää keskustelulle ja oppimiselle suotuisan ilmapiirin kehittämisen. (Viitala 2002, 136.)

Viitalan osaamisen johtamisen tehtävien ja keinojen mallin (Kuva 1) ulkopuolelle jäivät tutkimuksessa nousseet edellytykset osaamisen johtamisen toteutumiselle esimiehen toiminnassa. Edellytyksiä ovat hyvä oman alan ammattitaito, hyvät vuorovaikutustaidot, kyky arvioida omaa toimintaa ja vastaanottaa palautetta, kehittävä ote omaan työhön ja ammattitaitoon sekä tietoisuus omasta roolistaan ja aktiivinen vastuun ottaminen siitä. Lisäksi esimies tarvitsee organisaation tukea. Kehityskeskustelu- ja osaamiskartoitusjärjestelmiä sekä osaamisen kehittämisen suunnittelujärjestelmiä pidettiin osaamisen johtamista tukevinä toimintamalleina. (Viitala 2002, 139.)

2.4 Työ- ja tehtäväkierrosta

Otala (2008, 224) määrittelee työkierron yrityksen sisäiseksi tehtävän vaihdoksi, jonka avulla kokemuksen kautta hankittua osaamista voi siirtää toiseen yksikköön. Hänen mukaansa työkierrolla muun muassa levitetään yrityksen arvoja ja asenteita, jaetaan hiljaista tietoa ja ymmärretään hankittua tietoa.

Viitala (2013, 194–195) puolestaan esittelee tehtäväkierron kokemuksellisenä oppimisen muotona viitaten hänkin lähinnä yrityksen sisällä tapahtuvaan kiertoon, jonka hyöty tehtäväkiertoon osallistuvalla on ”organisaation toiminnan ymmärtämisen laajeneminen ja syveneminen”. Kehittyneimmillään sen on hänen mukaansa urasuunnitteluun liittyvää, suunnitelmallista ja pitkäjänteistä kehittämistoimintaa. Viitala (2013, 195) toteaa työkierron hyötyjen olevan haittoja suuremmat ja että ”monesti työkierto antaa kierrossa olevalle myös uutta mielekkyyttä ja innostusta työhön.”

Hätösen (2011, 98) mukaan ”Työkierto on suunnitelmallinen ja tavoitteellinen henkilöstön sekä organisaation kehittämisen väline. Siinä työntekijä siirtyy vapaaehtoisesti ja väliaikaisesti toiseen tehtävään samalla palkalla.” Työkierto on keino edistää yksilön oppimista ja

ammattillista kasvua sekä lisätä henkilöstön pätevyyttä. Uudet oppimiskokemukset voivat lisätä yksilön sisäistä tyytyväisyydentunnetta. Myös työntekijöiden hyvinvointi voi lisääntyä työkierron avulla. (Hätönen 2011, 98)

Hätösen (2001, 98) luettelee seuraavat työkierron päätavoitteet:

- ”ammattillisen osaamisen laaja-alastaminen ja kehittäminen
- henkilöstön pätevyyden ja toimintavalmiuden lisääminen
- kontaktiverkostojen laajentaminen
- yksilön itsetuntemuksen syventäminen
- uuden oppimisen ja muutosvalmiuden mahdollistaminen.”

Muita työkierron etuja Hätöstä (2001, 98) mukaillen ovat:

- uudet ajatukset ja uusi ammatillinen näkemys
- virkistää ja motivoi lähtijää ja vastaanottajaa
- työyhteisön tapojen arviointi kehittämisen pohjana
- arvostusta, uusi näkökulma ja kehittämiskeinoja omaan työhön
- erilaisten työtapojen arviointi
- uusien työtapojen ja ajattelun oppiminen, työasioista keskustelu.

Hyödyllisiä kohteita työkiertopaikoiksi on hyvä miettiä yhteisesti työyhteisössä. Työkierron toteuttaminen vaatii suunnittelua onnistuakseen. Yhteyden toivomaansa työkiertopaikkaan voi ottaa itse työkiertoon haluava, tämän esimies tai työkierrosta vastaava henkilö. Työnantajan aktiivinen tuki työkierrolle on tärkeää. (Hätönen 2011, 99.) Seuraavassa taulukossa 1 on vielä esitetty työkiertoon liittyvät tehtävät Hätöstä mukaillen.

Taulukko 1 Työkiertoon liittyvät tehtävät Hätöstä (2001, 100) mukaillen

	Läheittävä työyhteisö	Työkiertäjä	Vastaanottava työyhteisö
Tehtävät ennen työkiertoa	Motivointi, kannustaminen Ennakkoluulojen ja pelkojen hälventäminen Tavoitteiden pohtiminen ja työkiertopaikan soveltuvuuden varmistaminen yhdessä lähtijän kanssa	Tavoitteiden pohtiminen Ennakkoluulottomuus	Ennakkoluulottomuus, myönteisyys Perehdyttämisen suunnittelu Työyhteisön informointi tulevasta henkilöstä

	Lähettävä työyhteisö	Työkiertäjä	Vastaanottava työyhteisö
Tehtävät työkierron aikana	Yhteydenpito kiertäjään, kiinnostus Avoimuus	Avoimuus, aktiivisuus, kysymysten esittäminen, kuunteleminen Palautteen antaminen ja vastaanottaminen, itsearviointi Tavoitteiden tarkistaminen ja niihin pääsyn varmistaminen yhdessä vastaanottavan työyhteisön kanssa	Aikaa ohjattavalle Suunnitelmallinen perehdyttäminen alusta asti Ohjaamisen vastuun jakaminen työyhteisössä Kysymysten ja kiertäjän uusien ideoiden vastaanottaminen
Tehtävät työkierron jälkeen	Toivottaa kiertäjä tervetulleeksi takaisin Uusien ideoiden vastaanottaminen avoimesti Uusien tietojen ja taitojen käyttöönottoaminen	Opitun hyödyntäminen Tietojen ja taitojen jakaminen Muiden kannustaminen työkiertoon	Lopputiivistelmän tekeminen kiertäjän lähtiessä Palaveri työkierron jälkeen Vastavuoroisen palautteen antaminen

3 Valtiovarainministeriöstä ja liikkuvuudesta

Tässä luvussa esitellään toimeksiantajaorganisaatio ja sen kannalta oleellinen tutkimuksen viitekehys.

3.1 Valtiovarainministeriöstä

Tutkimuksen toimeksiantaja, valtiovarainministeriö, on yksi Suomen valtioneuvoston 12 ministeriöstä. Sen tehtävänä on muun muassa vakauttaa julkista taloutta, turvata kestävää talouskasvua ja varmistaa julkisten palvelujen ja hallinnon vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta. Ministeriön alaa ovat hallituksen talous- ja finanssipolitiikka, veropolitiikka, rahoitusmarkkinapolitiikka, valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikka, julkishallinnon kehittäminen ja tietohallinnon kehittämisen ohjaaminen sekä valtion- että kuntahallinnossa. (Valtiovarainministeriö a.) Liitteenä 1 on valtiovarainministeriön organisaatiokaavio.

Tutkimuksen toimeksianto tuli ministeriön henkilöstöpäälliköltä, joka johtaa kehittämis- ja hallintotoiminto-osastolle sijoittuvaa henkilöstöhallinto-yksikköä. Toisena VM:n kontaktihenkilönä oli saman osaston tietoyksikön kehittäispäällikkö. Kehittämis- ja hallintotoiminto vastaa ”ministeriön sisäisistä palveluista, kuten yleishallinnosta, taloushallinnosta, henkilöstöhallinnosta ja henkilöstön kehittämisestä, tietopalvelusta ja tietohallinnosta, viestinnästä sekä ministeriön hallinnonalan virastojen ohjauksesta ja hallinnonalan yhtiöiden, osakkuusyhtiöiden ja liikelaitoksen omistajaohjauksesta” (Valtiovarainministeriö b).

3.2 Valtiovarainministeriön viitekehys

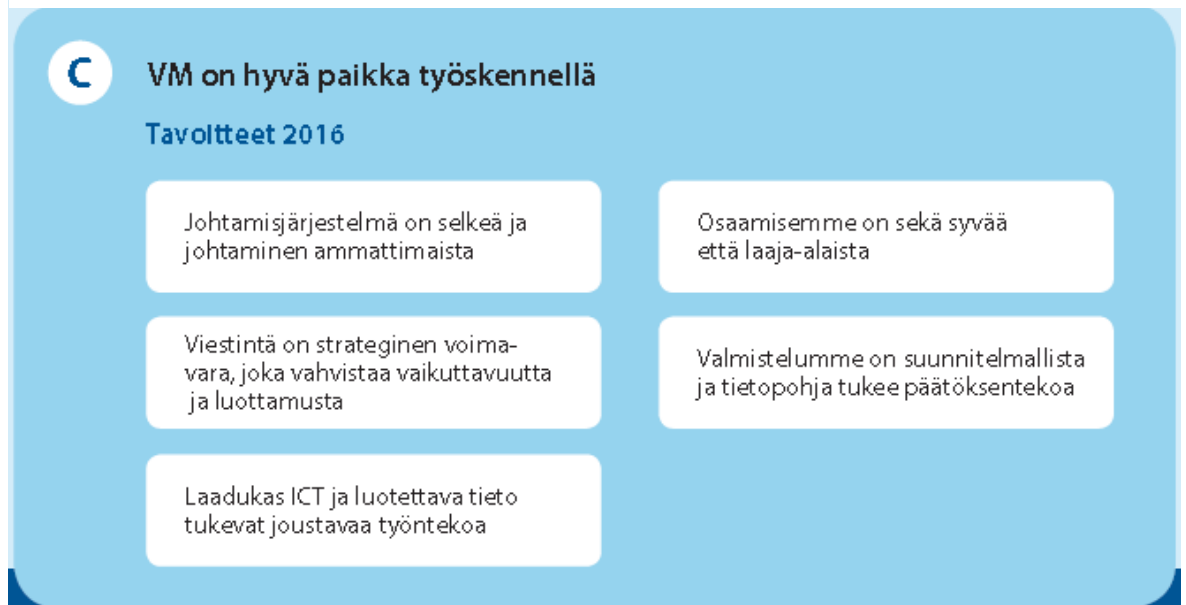
Valtiovarainministeriön strategisena tavoitteena on henkilöstön suunnitelmallisen liikkuvuuden edistäminen henkilöstön vahvuuksien ja kehittymispotentiaalin tukemiseksi yhtenä keinonaan henkilökierto (Valtiovarainministeriö 2015). Osaamisen johtamisen kirjallisuuskatsauksen perusteella lähiesimiesten rooli alaistensa osaamisen tunnistamisessa ja sen kehittämisen kannustamisessa on keskeinen.

3.2.1 Osaaminen VM:n strategiassa

Valtiovarainministeriön strategiakauden 2012–2016 tavoitteita olivat muun muassa turvata talouden ja hyvinvoinnin perusta Suomessa ja Euroopassa, varmistaa tuottavuuden kasvu sekä kehittää ministeriön toimintakulttuuria esimerkiksi avoimella ja aktiivisella vuorovaikutuksella ja tiedonvaihdon lisäämisellä. Toimintaympäristön muutoksista johtuviin haasteisiin vastaamiseen tarvitaan ammattitaitoista, osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä, jonka saatavuus myös jatkossa on olennaista työn menestyksellisen hoitamien kannalta. ”Minis-

teriörakenteen uudistaminen, johtamisjärjestelmien kehittäminen sekä henkilöstön liikkuvuuden ja resurssien joustava kohdentaminen auttavat meitä takaamaan tehokkaan ja tuloksellisen työnteon sekä henkilöstön hyvinvoinnin.” (Valtiovarainministeriö 2012, 2.)

Kuva 2 Ote VM:n strategiaesitteestä 2012-2016 (Valtiovarainministeriö 2012, 3)



Uuden strategiakauden 2016- hyvän työpaikan tavoitteissa osaaminen on edelleen pääkohtana yhdessä johtamisen ja vuorovaikutuksen kanssa. Vuorovaikutustavoitteen yhtenä kohtana on kokemusten jakaminen.

3.2.2 Liikkuvuuslinjaukset

Valtiovarainministeriön johtoryhmä teki 15.4.2015 linjaukset henkilöstön liikkuvuuden edistämiseksi. Strategiset tavoitteet, koordinaatioalueiden painotukset ja johdon priorisointi luovat perustan suunnitelmalliselle liikkuvuudelle, jolla ”tuetaan henkilön vahvuuksia ja kehittymispotentiaalia” (Valtiovarainministeriö 2015). Yleislinjausten mukaan:

- Liikkuvuuslinjaukset koskevat koko henkilöstöä.
- Tavoitteena on, että jokainen vaihtaa vähintään 5-7 vuoden välein tehtäviä tai osia tehtävistä. Esimiesten tulee keskustella liikkuvuusmahdollisuuksista vuosittain tulos- ja kehityskeskustelussa.
- Henkilöstöhallintoon kootaan liikkuvuuteen halukkaiden tiedot, joita hyödynnetään sovittamalla yhteen henkilön oma kiinnostus sekä osastojen ja VM:n kokonaistarpeet.

- Liikkuvuus on suunnitelmallista ja ennakoivaa osana toimintayksiköiden henkilöstö- ja toiminnansuunnittelua. Liikkuvuus on joko pysyvää tai määräaikaista.
- Liikkuvuuden vaikutuksia virkamiehen paluun jälkeisiin tehtäviin arvioidaan tulo- ja lähtökeskustelussa. Tavoitteena on systemaattisuuden lisääminen ja kokemusten hyödyntäminen. (Valtiovarainministeriö 2015.)

Liikkuvuus jaetaan **sisäiseen** eli ministeriön sisällä tapahtuvaan ja **ulkoiseen** eli toiseen organisaatioon tapahtuvaan liikkuvuuteen. Sisäisen liikkuvuus on keino kohdentaa resursseja ja sen tavoitteita ovat esimerkiksi osaamisen kohdentaminen tarvittavana hetkenä tarvittavaan paikkaan, hyvien työkäytäntöjen kehittäminen ja yhtenäisen toimintakulttuurin kehittyminen sekä määräaikaisen tehtävän tai projektin hoitaminen. Liikkuvuudeksi voidaan katsoa myös tehtävien vaihtaminen ilman organisatorisen toimintayksikön muutosta. (Valtiovarainministeriö 2015.)

Ulkoisen liikkuvuuden tavoitteena on hankkia tarvittavaa osaamista niin virkamiehen kuin organisaation käyttöön. Lisäksi se on keino kehittää ammattitaitoa sekä laajentaa työkokemusta, verkostoja ja urapolkuja. Henkilökierrossa tavoitteena on vastavuoroisuus ja ”vastavuoroinen henkilökierto toteutetaan virkamieslain 20 §:n nojalla, jonka mukaan virkamies voidaan siirtää määräajaksi työskentelemään toisessa virastossa”. Harkinnanvaraisen virkavapauden on oltava tasapuolista ja siitä päätetään työjärjestyksen mukaisesti. Toisen työnantajan palveluksessa työskentelyyn harkinnanvaraista palkatonta virkavapautta myönnetään 1–3 vuodeksi. (Valtiovarainministeriö 2015.)

3.2.3 Valtionhallinnon henkilökierto-ohjeistus

Valtiovarainministeriössä tehdyn valtionhallinnon henkilökierto-oppaan mukaan henkilökierto on suunnitelmallinen henkilöstön kehittämisen menetelmä, jossa työntekijä siirtyy vapaaehtoisesti omalla palkallaan toiseen tehtävään määräajaksi. Henkilökierron toimijoita ovat henkilökiertojakson toteuttava työntekijä, tämän oma työpaikka eli lähettävä organisaatio sekä henkilökiertojakson aikainen työpaikka eli vastaanottava organisaatio. Yleensä toisessa organisaatiossa toteutettavan kiertojakson aikana palvelussuhde omaan eli lähettävään organisaatioon säilyy koko ajan. Henkilökiertoon viitaten käytetään eri organisaatioissa myös nimityksiä työ-, tehtävä- ja urakierto. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 7–8.)

Henkilökierron muodot voidaan jakaa kohteiden tai tehtävien mukaan. Kohteen mukaisia tyypittelyjä ovat organisaation sisäinen henkilökierto, henkilökierto toiseen organisaatioon ja kansainvälinen henkilökierto. Tehtävien mukaisia tyypittelyjä ovat puolestaan asiantunti-

juutta vahvistava, moniosaajuutta vahvistava sekä johdon ja esimiestyön henkilökierto. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 13-17.)

Valtionhallinto hyötyy henkilökierrosta muun muassa siten, että sen houkuttelevuus työpaikkana lisääntyy ja julkishallinnon palvelukyky vahvistuu. Myös organisaation osaaminen ja verkostoituminen kasvavat. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta ammatillinen kehittyminen, motivaatio ja työmahdollisuudet lisääntyvät. Onnistuessaan henkilökierto myös lisää työhyvinvointia ja työssä jaksamista. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 7-10.)

Huomioitavaa kuitenkin on, että henkilökierto ei ole rekrytointia eikä se ole peruste uusien virkojen perustamiselle. Esimiesten rooli henkilökierroksen toteutuksessa on merkittävä. Esimiehillä tulee olla riittävästi tietoa henkilökierroksen merkityksestä yksilölle ja organisaatiolle. Heillä tulee myös olla työnantajan tuki henkilökierroksen toteuttamiseksi. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 8–9.)

Henkilökierroksen prosessi muodostuu neljästä päävaiheesta: henkilökiertoon hakeutuminen, henkilökierroksen suunnittelu, henkilökiertojakso ja paluu omaan organisaatioon. Aloite henkilökiertoon hakeutumiseen voi tulla työntekijältä itseltään, tämän esimieheltä tai muualta organisaatiosta. Esimiehen tehtävät henkilökiertoon hakeutumisen vaiheessa ovat työntekijän rohkaiseminen, kannustaminen uuden oppimiseen sekä mahdollisten henkilökiertoon liittyvien väärin käsitysten poistaminen. Esimies myös vastaa siitä, että henkilökierroksen tavoitteet perustuvat organisaation strategiaan tavoitteisiin. Niin henkilökiertoon lähtijän kuin lähettävän ja vastaanottavan esimiehen tulee osallistua suunnitteluvaiheeseen, jossa käsitellään kiertojakson käytännölliset asiat itse jakson sujuvuuden varmistamiseksi. Myös kiertojakson jälkeinen paluu tulisi suunnitella hyvissä ajoin, jotta kokemusten jakaminen varmistuu. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 17–28.)

3.3 Liikkuvuus ja osaamisen kehittäminen valtionhallinnon trendeinä

Sisäasiainministeriön hallinnonalan strategisessa henkilöstösuunnitelmassa vuosille 2013–2017 kerrotaan, että poikkeuksellisen suuri eläköityminen jatkuu lähivuosina ja aiheuttaa henkilöstön vaihtuvuutta. Siihen varaudutaan toimintaprosessien jatkuvalla kehittämisellä, osaamisenhallinnan, henkilökierroksen, rekrytoinnin sekä esimiestyön ja perehdyttämisen kehittämisen avulla. ”Työssä oppimisen merkitystä korostetaan ja siihen liittyviä toimintatapojen kehitetään. Keskeistä on myös jokaisen henkilön oma aktiivisuus osaamisen kehittämisessä.” Valtionhallinnossa tavoitellaan yhteistä henkilökiertojärjestelmää,

mistä syystä sisäministeriö jatkaa ja kehittää henkilökiertoa siitä huolimatta, että kaikille asetetut tavoitteet eivät ole toteutuneet. (Sisäministeriö 2012, 14)

Valtionhallinnossa käynnissä olevien, rakenteisiin vaikuttavien ja toiminnan tuottavuutta lisäävien hankkeiden vuoksi on noussut tarve tarkentaa niitä henkilöstöpoliittisia linjauksia, jotka koskevat henkilöstön asemaa ja muutosturvaa. ”Myös aiempaa joustavampia työn tekemisen muotoja ja monipuolista osaamista tulee tämän vuoksi kehittää.” (Sisäministeriö 2012, 16).

Strategian keskeisten seikkojen ja omaa työtä koskevien tavoitteiden ymmärrettäväksi tekeminen jokaiselle organisaation työntekijälle on keskeistä osaamisen kehittämisessä ja suorituksen johtamisessa. Valtionhallinnon tasolla henkilökierto lisää konsernimaisen toimintatavan kehittymistä, työmotivaatiota, hiljaisen tiedon siirtämistä ja innovatiivisuutta. (Sisäministeriö 2012, 16-17).

Valtiovarainministeriö asetti helmikuussa 2015 työryhmän, jonka tehtävä oli selvittää valtion henkilöstövoimavarojen joustavan käytön kehittämistä ja valmistella tarvittavat muutokset valtion virkamieslakiin (VML). Työryhmä antoi ehdotuksensa 30.9.2015 hallituksen esityksen muodossa. (Lautiainen & Orkola 2015, 9.) Liitteessä 2 on rinnakkaisteksti valtion virkamieslain 20 §:n muuttamisesta.

Työryhmä ehdottaa valtion virkamieslain 20 §:ää muutettavaksi siten, että valtion virkamies voitaisiin siirtää määräajaksi työskentelemään myös osittain toisen viraston toimivaltaan kuuluvissa tehtävissä tai muun työnantajan kuin valtion palveluksessa. Siirto voisi perustua voimassa olevan säännöksen mukaisesti virkamiehen työllistymisen ja palvelussuhteen jatkumisen edistämisen lisäksi viranomaisten tehtävien hoitamiseen perustuvaan erityiseen syyhyn tai virkamiehen ammattitaidon kehittämiseen. (Lautiainen & Orkola 2015, 11.)

Lautiaisen ja Orkolan (2015, 16) esityksessä todetaan, että ”Valtionhallinnon virastojen henkilöstövoimavarojen supistumisen ja toimintojen tehostamisen myötä on noussut esille laajemminkin tarve asiantuntijuuden hyödyntämiseen ja työn tasaamiseen nykyistä joustavammin eri virastojen välillä”. Tarvetta on erilaisille järjestelyille, jotka mahdollistavat henkilö- ja tehtäväkierron. Esitys tavoittelee nykyistä joustavampaa asiantuntijuuden hyödyntämistä hallinnonalojen ja valtion virastojen välillä sekä valtion henkilöstövoimavarojen joustavampaa suuntaamista työtehtävien määrän tasaamiseksi. Tavoitteena on lisäksi kehittää valtion henkilöstön ammattitaitoa henkilö- ja tehtäväkiertoa lisäämällä. (Lautiainen & Orkola 2015, 16.)

4 Valtiovarainministeriön virkamiesten kokemuksia ulkoisesta liikkuvuudesta

Tutkimuksen aiheen kypsyttely alkoi harjoittelu- ja työskentelyjaksoni lopulla kesällä 2015 keskustelulla valtiovarainministeriön henkilöstöpäällikön kanssa, joka kertoi, että hänellä on tarve HR-aiheiselle opinnäytetyölle. Aiheen tarkennus henkilökiertoon jatkui syksyllä tapaamisilla toimeksiantajan ja opinnäytetyönohjaajan kanssa. Tällöin perehdyin myös teoreettiseen viitekehykseen. Työni on tutkimuksellinen: sen lähestymistapa on tapaustutkimus ja menetelmänä haastattelu. Nämä lähestymistavan ja menetelmän valinnat on tehty siksi, että aiheesta haluttiin saada syvällistä ja rajattua tietoa.

Haastateltaviksi päätettiin valikoida VM:n asiantuntijoita, jotka olivat käyneet työskentelemässä toisessa organisaatiossa joko henkilökiertojärjestelyn tai virkavapaan avulla. Tästä syystä käytän henkilökierron sijaan laajempaa termiä liikkuvuus, joka kattaa jaksojen erilaiset toteutustavat. Sopivien henkilöiden löydyttyä pyytäisin haastateltavaksi lisäksi heidän liikkuvuusjakson aikaisia VM:n esimiehiään. Tutkimusprosessi alkoi, kun VM:n henkilöstöhallinnon edustaja otti joulukuussa 2015 yhteyttä asiantuntijoihin, jotka olivat hänen tietojensa mukaan liikkuneet, ja esitteli opinnäytetyöntekijän, työn aiheen ja tarkoituksen pohjustaen tulevaa haastattelupyyntöäni. Tässä vaiheessa ilmeni, että kaikki ensimmäisessä vaiheessa lähestytyt eivät täyttäneet haastateltaville asetettuja ehtoja ja saatiin toisaalta lisänimi mahdolliseksi haastateltavaksi. Seuraavaksi otin itse yhteyttä liikkuneisiin sekä näiden liikkuvuusjakson aikaisiin esimiehiin valtiovarainministeriössä. Kaikki haastateltavaksi pyydetty yhdeksän virkamiestä suostuivat haastatteluihin ja haastatteluajankohdat sovittiin sähköpostitse tammikuulle 2016. Haastatellut esitellään myöhemmin tässä luvussa.

Haastatteluissa hyödynnettiin puolistrukturoitua haastattelurunkoa, jossa kysymyskohdat olivat samat kaikille haastateltaville mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei annettu. Kysymyksiä ei myöskään oltu muotoiltu valmiiksi, vaan liitteessä 3 nähtävä runko jätti väljyyttä haastattelujen etenemiselle. Haastattelukysymykset oli jaettu kahteen teemaan. Ensimmäinen teema selvitti haastateltavien liikkuvuuskokemuksia liikkuneiden itsensä ja heidän esimiestensä silmin. Toinen teema selvitti haastateltavien näkemyksiä VM:n yleisiin liikkuvuustavoitteisiin oman liikkuvuuskokemuksen pohjalta.

Ennen varsinaisia haastatteluja suoritin yhden koehaastattelun ulkopuolisen henkilön kanssa testatakseni haastattelurunkoa ja valmistautuakseni varsinaisiin haastatteluihin. Koehaastattelu tuotti aika-arvion haastattelun kestosta, ajatuksia haastattelurungon kehittämisestä ja tarkentamisesta sekä käytännön huomioita, joita hyödynsin haastateltaville

lähetetyssä, haastatteluja edeltävässä saateviestissä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina tammikuussa 2016 valtiovarainministeriössä kolmen päivän aikana. Tila oli kaikille haastateltaville sama pieni kokoushuone VM:n kokouskeskuksessa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin sanelimella ja tallenteet litteroitiin viikon kuluessa haastattelusta .doc-muotoon.

Haastateltavia oli kolmelta eri osastolta: henkilöstö- ja hallintopolitiikka-, kansantalous- sekä kunta- ja aluehallinto-osastolta. Liikkuneita oli viisi ja esimiehiä neljä eli yhteensä yhdeksän haastateltavaa, joista kuusi oli naisia ja kolme miehiä. Anonymiteetin turvaamiseksi haastateltavat esittelään tässä yleisellä tasolla niin, ettei annettuja taustatietoja voi yhdistää yksittäiseen vastaajaan. Suorien lainauksien yhteydessä haastateltavat on kuitenkin eroteltu toisistaan kirjain-numero-koodin avulla. Kaikki liikkuneet toimivat asiantuntijatehtävissä ja ovat olleet VM:n palveluksessa 8–20 vuotta. Esimiehet ovat olleet VM:n palveluksessa 7–37 vuotta ja tästä ajasta esimiestehtävissä 5–12 vuotta. Yksi esimieshaastateltavista toimi esimiehenä alaisensa liikkuvuusjakson aikaan mutta ei ollut esimiesasemassa enää haastattelujen aikaan. Kaikki liikkuvuusjaksot suuntautuivat julkishallinnon organisaatioihin. Liikkuvuusjaksojen kestot vaihtelivat kolmesta kuukaudesta yhteen vuoteen (3 kk, 2 * 6 kk, 11 kk, 12 kk). Yhden liikkuvuusjakson suorittamisesta oli ennen haastattelua kulunut yli viisi vuotta, muiden jaksojen suorittamisesta oli kulunut aikaa puolesta vuodesta vuoteen. Kaksi jaksoista oli toteutettu henkilökiertona, jolloin VM maksoi kiertäneiden palkan, ja muut kolme jaksoa olivat virkavapaita. Kaksi liikkuneista oli haastatteluissa käsiteltyä kiertojaksoa aiemmin työskennellyt käsitellyn kiertojakson kohdeorganisaatiossa.

Nauhoitettua aineistoa kertyi yhteensä noin 400 minuuttia. Haastattelujen kestot vaihtelivat 22 minuutista 81 minuuttiin, suurin osa kesti 30–45 minuuttia. Haastatteluista litteroitiin haastateltavien puheyleistasolla tekstinkäsittelyohjelmalla. Litteroitua tekstiä haastateltujen vastauksista kertyi 45 sivua. Haastattelijan puhetta ei litteroitu mutta siitä poimittiin tarpeen mukaan apusanoja selventämään haastateltujen vastauksia. Litteroidusta aineistosta haastateltujen vastaukset koottiin ja luokiteltiin kysymyksittäin. Koonnit haastateltavien vastauksista esitetään kysymyksittäin seuraavissa kahdessa teemoittain jaetussa alaluvussa. Suoria lainauksia varten haastateltavat on koodattu kirjain-numeroyhdistelmällä, jossa E tarkoittaa esimiestä ja L liikkujaa.

4.1 Teema 1: Liikkuvuuskokemus

Ensimmäinen teema selvitti haastateltavien liikkuvuuskokemuksia liikkuneiden itsensä ja heidän esimiestensä silmin. Koonnit vastauksista ensimmäisen teeman kysymyksiin esittää seuraavissa kysymyksittäin otsikoiduissa alaluvuissa.

4.1.1 Aloite liikkuvuuteen

Ensimmäisellä kysymyksellä selvitettiin mistä aloite liikkuvuusjaksoon oli tullut ja kiinnostus liikkuvuuteen herännyt tai mikä siihen oli motivoinut. Kolmessa tapauksessa liikkuneet oli rekrytoitu suoraan kohdeorganisaation toimesta. Yhden liikkuneen kohdalla kyse oli yhteisen projektin viimeistelystä kohdeorganisaatiossa. Tämän liikkujan esimiehen mukaan projektikohtaiset syyt tai motivaatio kierrolle ovat kyseiselle osastolle tyypillisiä.

Yksi liikkuneista kertoi kiinnostuksestaan liikkuvuutta kohtaan seuraavasti:

”Kiertohalukkuus mulla on ollut aina tai sillä tavalla mulla ei ole ollut mitään sitä vastaan ja mä oon ollut kuitenkin niin pitkään täällä talossa et siinäkin mielessä se on erittäin tervetullut ajatus ollut. Ehkä se on vaan odottanut sitä oikeaa hetkeä ja oikeaa tapahtumaa että oli sitten se verran mielenkiintoinen pesti ja tuttu talo, sillä tavalla oli sitten helppo lähteä.” L2

Kaksi liikkuneista kertoi, että kierto toi tervetullutta vaihtelua elämään. Toinen heistä totesi myös, että vaihto osui sopivaan kohtaan töiden kannalta. Yksi liikkuneista kuvasi olevansa liikkuvaista sorttia. Yksi mainitsi, että hänellä on paljon tietoa henkilökierrosta. Yksi taas kertoi, että hänen osastollaan on ollut ennenkin liikkuvuusjaksoja ja hän oli ilmaissut oman kiinnostuksensa henkilökiertoa kohtaan jo aiemmin tulos- ja kehityskeskustelussa. Myös muiden haastateltavien kohdalla kävi ilmi eri kohdissa haastatteluita, että liikkuvuutta on ollut ennenkin kaikissa haastatteluun osallistuneiden henkilöiden yksiköissä.

4.1.2 Liikkuvuusjakson valmistelut

Toinen kysymys käsitteli liikkuvuusjakson valmisteluja. Kysymys oli jaettu alakohtiin a) sopimukset, b) tavoitteet ja c) töiden järjestely. Sopimuksiin ja suunnitelmiin liittyen yksi liikkuneista kertoi, että kiertojaksosta tehtiin molemmin puolin virallinen sopimus, jossa tehtäväalueet määriteltiin. Kaksi liikkuneista puhui virkavapauden hakemisesta ja myönöstä. Yksi liikkunut tiesi, että kiertoon suhtaudutaan myönteisesti mutta ehtona oli, että hän löytää itselleen sijaisen. Haastateltavien mukaan yhdellä osastolla on suora järjestely tai vanha sopimus henkilökierroista toisen organisaation kanssa. Näissäkin tilanteissa tehdään kuitenkin kirjallinen sopimus työnkuvasta. Toisenkin osaston esimies mainitsi,

että henkilökierrot ovat heidän osastollaan vakiintunut käytäntö. Moni haastateltavista kertoi, että tilanteet tulevat eteen nopeasti, jolloin ”ei oo aikaa valmistautua sijaisen hankkimiseen tai paikkaamiseen tai vastaavaan”. Liikkuneet keskustelivat vaihdoista vähintään oman esimiehensä kanssa ja esimiehet osastopäällikön kanssa. Yhden esimiehen mukaan liikkuvuusjakson suunnittelu VM:ssä kohdistui lähinnä töiden järjestelyyn, koska liikkujan tehtävät eivät siirtyneet sellaisenaan sijaiselle.

Liikkuneiden mukaan liikkuvuusjaksoille ei asetettu tavoitteita VM:n osalta. Yksi liikkunut kertoi, että vaihdolle asetettiin tavoitteita kohdeorganisaatiossa. Yhden jakson tavoite oli niin liikkuneen kuin esimiehen mukaan projektin loppuun saattaminen, muuten liikkuneet kertoivat henkilökohtaisista tavoitteistaan. Niitä olivat esimerkiksi kokemuksen hankkiminen niin esimiestyöstä kuin omiin työtehtäviin liittyvien asioiden käytännön toteutuksesta. Kaksi esimiehistä mainitsi, että henkilökiertojen toteutuminen itsessään tai positiivinen suhtautuminen liikkuvuuteen on tavoite. Toinen heistä totesi, että nopean aikataulun vuoksi tavoitteet jäävät asettamatta. Myös seuraavat kommentit liittyivät tavoitteen asettamisen hankaluuteen:

”Alote on yleensä tullut meillä olevalta henkilöltä tai sitten jostain virastosta ja sitten on koitettu järjestää se.” E2

”Kun se tulee toisesta organisaatiosta se pyyntö niin sehän tulee tietyllä tavalla annettuna.” E3

Yksi esimies kertoi, että henkilökierto on aina vastavuoroista jolloin molemmat organisaatiot suunnittelevat tarjoamansa tehtävän. Tärkeää on, että vaihto vastaa substanssia.

Toisen kysymyksen viimeinen alakohta liittyi töiden järjestelyyn. Liikkuneiden mukaan yksi jaksoista ei aiheuttanut töiden järjestelyjä, koska liikkuja oli muutenkin siirtymässä silloisesta tehtävästään ennen kiertojaksoa. Kahden jakson osalta liikkujan työt jaettiin kokonaan muille yksikköläisille, molemmat kuvasivat jaon sujuneen luontevasti tai suhteellisen helposti. Yhden jakson ehtona oli, että liikkuja löytää itselleen sijaisen. Liikkujan tehtävät eivät kuitenkaan siirtyneet yksi yhteen sijaiselle. Yksi jakso oli vastavuoroinen, joskin vaihtojaksot olivat eri aikaan ja tämänkin liikkujan työt jaettiin yksikön sisällä. Liikkuja suunnitteli ja ehdotti itse töidensä jakamisesta jakson ajaksi. Neljässä tapauksessa liikkuneiden tehtävät siis jaettiin joko osin tai kokonaan muille yksikköläisille, yhdessä tapauksessa liikkuja hoiti lisäksi itse yhtä tehtävää läpi kiertojaksonsa.

Yksi esimies totesi yleisesti, että etenkin pitkät liikkuvuusjaksot aiheuttavat töiden järjestyä. Toinen esimies pohti teemaa laajemminkin niin esimiehen, lähtijän kuin jäävienkin näkökulmasta:

"Mähän koen ison vastuun kun tiedetään että joku lähtee tai liikkuu tai jää virkava-paalle ylipäättään, niin jo ihan yksikkökokouksissa ja muutenkin viestittää omalle po-rukalle että on tällöinen tilanne, meillä on sijaisuusneuvottelut käynnissä vaikkapa KHT:n kanssa, ei tiedetä tai tiedetään eli heti avoin peli ja sitten ajankohtaistilannetta koska ihmisiä nykyään selvästi myöskin painaa se et jos sieltä on jäämässä iso lasti niin kyllä heidän täytyy tietää et miten sitä, ja päästä suunnittelemaan yhdessä että miten se menee. Mut silti mä lähiesimiehenä oon sitä mieltä et se on jäljelle jäävien ongelma, meidän pitää pystyä ratkasee nää." E3

Hän painotti siis prosessin avoimuutta ja lähtijän mahdollisuutta olla suunnittelemassa töiden järjestelyä, vaikka ne jäävätkin muiden vastuulle. Hän koki myös huolta jäljelle jäävien jaksamisesta:

"Mutta kun se on niin tiukkaa se sijaisten saaminen, semmonen järjestely ni sä et voi luottaa tähän ennen ku sä saat luvat että voit rekrytoida, ni aina hetken kylmää ja sit-ten siinä on mun mielestä aina näissä tällöisissä resurssien liikkumisessa ja ihan faktisessa vähentämisessä joka on välttämätöntä tietenkin, niin se vakava puoli on se et pitää huolehtii ihmisten motivaatiosta ja siitä et se työtaakka ei mahdollisesti kasva liian suureksi." E3

Hän palasi vielä haastattelussa käsiteltyyn liikkuvuusjaksoon ja kiitti yksikköään töiden järjestelyihin liittyen mutta totesi, että jossain vaiheessa ihmisillä tulee raja vastaan.

"Tässä hänen tapauksessaan se meni ihan notkeesti se kuvio ja kaikki, meillä on hyvä tiimi siinäkin, ei tarvinnu kauheesti neuvotella. Se vaan sano et joo me tehään ja me hoidetaan noi ja me hoidetaan noi ja sehän on ihan uskomatonta sitten että millä tavalla. Mut siihen tulee raja kaikilla, -- mun kohalla se oli tässä samassa poru-kassa kolmas tai neljäs kerta ku piti sanoo että nyt ois tällöinen tapaus." E3

Yksi esimies kertoi, että tehtävät pitää jakaa yksikössä, koska vastavuoroisessakaan vaihdossa liikkujien substanssit harvoin osuvat yhteen. Hän puhui asiasta myös virkavas-tuun ja asioiden pidempiaikaisen hoitamisen näkökulmasta.

4.1.3 Toisessa organisaatiossa

Kolmas kysymys kartoitti toisessa organisaatiossa olon aikaista a) yhteydenpitoa VM:öön sekä b) liikkuvuuden antia. Liikkuneiden ja VM:n välillä oli jonkin verran yhteydenpitoa ja yhteistyötä liikkuvuusjakson aikana.

”Ei kokonaan ovia suljettu omaan työhön.” L3

Osalla oli VM:n työ sähköposti käytössään, osa oli yhteydessä omaan osastoonsa asiakkaan roolissa, osa soitteli tai tapasi esimiehensä tai sijaisensa kanssa. Yksi kertoi, että yhteyttä pidettiin esimiehen kanssa lähempänä paluuta. Ajoittain yhteydenpito voi tuntua raskaitakin.

”Virastoarki imaisee ja täyttää arjen”. L3

”Varsinkin siinä vaihdon loppupuolella jonkin verran yhteyttä mutta ei ehkä mitenkään ihan hirveesti vaan itsekin halus sitten keskittyä niihin tehtäviin joita siellä oli. Että välillä ehkä sitten siinä alkuvaiheessa kun tuli aika paljonkin viestiä niin se oli ehkä vähän hankalaa kun sitten alko jotenkin kahden sähköpostin ja asioiden seuraaminen, mutta se oli vähän ehkä semmosta siirtymävaiheen ongelmaa sekä alku- että loppupäässä, mutta pääsääntöisesti toimi mun mielestä ihan sinänsä hyvin.” L5

Yhden esimiehen mukaan yhteydenpito on tapauskohtaista ja riippuu liikkuvuuden luonteesta. Toinen kertoi, että yhteyttä pidettiin aika ajoin työasioihin liittyen puolin ja toisin. Yksi esimies kertoi, että yhteyttä pidettiin epävirallisesti, kuulumiset vaihdettiin. Lisäksi yhteyttä pidettiin tiettyihin työtehtäviin liittyen. Yksi esimies puhui laajemmin paluun valmisteluista.

”Ja sitten mä oon esimiehenä aina yrittänyt tehdä myös niin että on ihminen sitten kierrossa liikkumassa tai missä tahansa, niin aloittanut sen paluun valmistelun jo ennen paluuta eli säännönmukaisesti äitiyslomalla olijoita plus näitä liikkuneita, ni me on tavattu muutamia kertoja, mä oon kuunnellu toiveita ajatuksia, mä oon kertonu mitä meillä nyt menee ja sit on päästy pehmentämään se takaisintulo. Ja taas oman organisaation kanssa voin kertoa et näin valmistaudutaan ja henkilö tulee silloin ja tällöin, must se kuuluu esimiehen tehtäviin koska se ihminen on meidän ihmisä vaikka onkin muualla ja taas toisaalta sitten näitten olemassa olevien pitää tietää iha yhtälailla.” E3

Liikkuvuuden antiin liittyen kolme liikkuneista mainitsi, että osaaminen syveni liikkuvuusjakson myötä. Yksi koki osaamisen ensisijaisesti laajenneen mutta ydinosaamisen myös syvenneen. Kolme liikkujaa sai tavoittelevansa esimieskokemusta. Kolme liikkujaa nosti esiin myös teeman, jonka tiivistin ”toisen puolen arjeksi”. Seuraava lainaus avaa hyvin, mitä edellisellä tarkoitetaan:

”Nimenomaan se käytännön näkökulma, miten niitä meidän täällä keskustasolla konsernia ohjaavaa ohjeistusta ja sääntelyä siellä virastotasolla, miten ne nähdään, miten noudatetaan, mikä on se mikä siellä on olennaista ja vaikeaa, et siin oli ihan selvä yhteys myös tähän mun työhön VM:ssä.” L2

Liikkuneiden vastauksia liikkuvuuden annista on vielä koottu seuraavaan taulukkoon 2.

Taulukko 2 Poimintoja liikkuvuuden annista liikkuneiden mukaan

Vastaajaa viidestä	Liikkuvuuden anti
3	osaaminen syveni
3	esimieskokemus
3	"toisen puolen arki"
2	osaaminen laajeni (1 ensisijaisesti laajeni, 1 laajeni myös syvenemisen lisäksi)
2	uusi näkökulma omaan työhön, perspektiivi
1	uudet kontaktit ja verkostot
1	oman itsensä voittaminen
1	virkistyminen
1	oman urasuunnittelun selkiytyminen ja vahvistus ajatukselle, että välillä pitää tehdä jotain uutta
1	molemmin puolinen ajatusten- ja kokemustenvaihto paransi molemminpuolistaa ymmärrystä

Kaksi esimiehistä kommentoi liikkuvuuden antia yleisellä tasolla hyvin positiivisesti.

*"Sitku se kierto tai liikkuminen on ohi ja jos palataan ni se on tosi kiva juttu ku ihmiset käy muualla, he tulee innokkaina, itsetuntoa, osaamista on tullu lisää, he tuo hirveesti sitä hyvää myös siihen ympäröivään yhteisöön. Ja sit he ihan oikeesti kasvat-
taa sitä osaamista ja itsetuntoa niin et se on ura-ajattelua, siellä vanhassakin pai-
kassa johon palataan niin se saattaa saada aika paljon pontta. Se on nähty mones-
ti." E3*

*"Se on joka tapauksessa se toisen näkökulman saaminen ja se käytännön kokemus
ja käytännön näkemys, miten ne meidän pykälät tai miten ne meidän asiat kerrotaan
siellä toisella puolella, vaikka se ei oo meidän vastapuoli vaan se on se meidän ke-
hittämiskohde niin sanotusti, niin se että näkee miten ne landaa sinne käytäntöön
niin se on äärimmäisen hyvä." E4*

4.1.4 Paluu VM:öön

Neljäs kysymys, joka oli ensimmäisen teeman viimeinen, käsitteli paluuta liikkuvuusjak-
solta takaisin VM:öön. Myös tämä kysymys oli jaettu kolmeen alaotsikkoon: a) kokemus
paluusta, b) liikkuvuusjakson käsittely ja c) liikkuvuusjakson vaikutukset. A-kohdan kysy-
mys esitettiin ainoastaan liikkuneille, b) ja c) kaikille haastatetuille. Yksi liikkuneista ei pa-
lannut suoraan VM:öön liikkuvuusjakson jälkeen. Kaksi liikkuneista kertoi yksinomaan
positiivisista paluukokemuksista. Toinen heistä kertoi paluun sujuneen helposti ja luonte-
vasti ja toinen kertoi paluun olleen leppoisa: oli kivaa ja rentouttavaa palata ja tuntui kuin
ei olisi poissa ollutkaan. Kaksi taas puhui ristiriitaisemmasta paluusta. Toinen heistä ker-
toi, että paluu oli sujunut teknisesti sutjakasti mutta oma henkinen krapulavaihe kesti yllät-

tävän pitkään. Hän kertoi, että oli helpompi mennä uuteen organisaatioon kuin palata vanhaan, jossa omaa paikkaa piti etsiä. Toinen taas kertoi palanneensa keskelle kyynärpäätaktikointia siitä, kuka tekee mitäkin töitä, mikä ei tehnyt paluusta helppoa. Lisäksi kun on toisessa organisaatiossa ikään kuin vierailijana, on myös ulkopuolisena organisaation kiistoista ja ehtii unohtaa mitä omassa organisaatiossa oli meneillään. Kun sitten palaa uusien ideoiden kanssa niin omaan organisaatioon jääneet eivät ymmärrä miksi asioita pitäisi tehdä eri tavalla. Hän kuvasi kokeneensa kulttuurishokin mutta mukautuneensa nopeasti takaisin omaan organisaatioon. Tämän liikkujan esimieskin tunnisti paluun haasteet keskellä töiden jakamista ja totesi, että paluu olisi ehkä pitänyt hallita paremmin kuin hän hallitsi.

B-kohdassa kartoitettiin, miten liikkuvuusjaksoa oli käsitelty tai arvioitu. Kolme liikkuneista kertoi keskustelleensa jaksosta esimiehen kanssa mutta muuten liikkuvuutta ei arvioitu tai esimerkiksi yksikössä yhteisesti käsitelty. Yhdessä tapauksessa liikkuja kertoi, ettei paluukeskusteluakaan ollut mutta esimies kertoi, että sellainen käytiin ja siinä yhteydessä liikkujan kokemukset tulivat esiin. Yksi liikkuneista ei palannut suoraan VM:öön liikkuvuusjakson jälkeen. Hän totesi, ettei liikkuvuusjakson perään paljon kyselty. Yksi liikkuneista oli tehnyt perehdytysuunnitelman pohjalta itsearviointimuistion, joka oli käyty läpi kohdeorganisaation esimiehen kanssa ja jonka hän oli toimittanut myös VM:n osastonsa päällikölle ja esimiehelleen. Hänen kokemuksensa mukaan kukaan VM:ssä ei ollut siitä kovin kiinnostunut eikä hän viitsinyt nostaa asiaa enää esille tulos- ja kehityskeskustelussa. Hänen esimiehensä kertoi, että muistion perusteella oli selvää, mitä liikkuja vaihdossa teki ja oppi ja asiaa oli käyty vähän läpi tulos- ja kehityskeskustelussa. Esimies myös piti toivottavana jonkinlaista pakollista kokemusten reflektointia. Yksi esimies kertoi, että heidän osastolleen pidetään usein avoimia seminaareja, joissa liikkuneet esittelevät tuotostaan. Kaksi esimiestä kertoi keskustelleensa liikkuneen kanssa. Kokemusten yleisempi jakaminen jäi liikkuneiden oman aktiivisuuden varaan.

Neljännän kysymyksen c-kohdassa selvitettiin, millaisia vaikutuksia liikkuvuusjaksolla oli liikkuneeseen ja/tai tämän yksikköön. Kolme liikkujaa vastasi, ettei liikkuvuuskokemuksella ollut muita kuin henkilökohtaisia vaikutuksia. Yksi heistä sanoi, että kokemus on hyödyttänyt muissa yhteyksissä, toinen kertoi henkilökohtaisesta virkistäytymisestä ja kolmas, että kokemuksia on hyödynnetty osastolla huonosti. Yksi liikkunut kertoi, että tehtävät mietittiin paluun jälkeen uudestaan ja että tehtäväkuvassa oli selvästi yritetty ottaa huomioon karttunutta osaamista. Kokemusten hyödyntämistä on tässä tapauksessa tapahtunut yli yksikörajojen. Yksi liikkunut taas kertoi, että liikkuvuusjakson ajankohdan vuoksi kahdet tulos- ja kehityskeskustelut jäivät käymättä. Hänen mielestään liikkuvuuden pitäisi olla tulostavoitteissa. Kaksi esimiehistä kommentoi liikkuvuusjakson vaikutuksia yleisesti. Ensimmäi-

nen totesi, että kohdeorganisaatio saa hyvän kuvan liikkujasta ja antoi esimerkin henkilöstä, joka meni vierailemaansa organisaatioon töihin. Ulkoisvaikutuksen lisäksi liikkumisella on vaikutusta myös VM:ssä tehtävään työhön: liikkuneiden hyviä ideoita muutoksista VM:n systeemeihin toteutetaan. Toinen heistä sanoi, että pitkät liikkuvuusjaksot näkyvät käytännössä tehtävänkuvien päivityksinä. Pitää huolehtia, etteivät ne jää ilmassa leijuviksi asioiksi. Siihen liittyy myös esimerkiksi palkantarkistus isomman sijaisuuden yhteydessä. Kovat asiat pitää käydä läpi huolellisesti, jotta esimiehen johtamisprosessi tulee kaikilta osin huolehdituksi. Vastuu ei voi jäädä ihmisille vaan sen pitää olla lähiesimiehellä. Yksi esimies kertoi oman alaisensa tapauksesta, jossa alainen hoiti samoja tehtäviä kuin ennen lähtöäänkin. Tehtävät vaihtuivat pian liikkuvuusjakson jälkeen muussa yhteydessä.

4.2 Teema 2: Näkemykset liikkuvuustavoitteisiin ja käytäntöihin

Toinen teema selvitti haastateltavien näkemyksiä VM:n yleisiin liikkuvuustavoitteisiin oman liikkuvuuskokemuksen pohjata. Koonnit vastauksista toisen teeman kysymyksiin esitetään seuraavissa kysymyksittäin otsikoiduissa alaluvuissa.

4.2.1 Liikkuvuustavoitteet

Viides kysymys, joka aloitti toisen teeman käsittelyn, koski haastateltavien käsitystä VM:n liikkuvuustavoitteista. Liikkujat olivat pääsääntöisesti tietoisia siitä, että VM:ssä on tehty liikkuvuustavoitteet, mutta eivät tunteneet niitä tarkemmin. Yksi liikkuneista ei ollut kuullut tavoitteista, koska hän oli ollut kierrossa juuri tavoitteiden esittelyn aikaan. Esimiehistä yksi ei ollut kiinnittänyt asiaan huomiota ja totesi:

"Ei oikeestaan, emmä voi sanoa että mä olen niihin kiinnittänyt hirveästi huomiota. Mä itse oon henkilökohtaisesti ajatellu sitä vaan yksilön kannalta sitä liikkuvuutta, en siis mitenkään tällasena laaja-alaisena strategisena ohjelmana tai muuna. En itse usko mihinkään tällasiin ylhäältäohjattuihin liikkuvuustavoitteisiin. Täällä on kuitenkin asiantuntijatehtäviä, sen pitää palvella sitä yksilö: jos ei se palvele sitä yksilöä niin ei se palvele sitä organisaatiotakaan. Mun mielestä se syy-seuraussuhde kulkee niin päin." E1

Yksi esimies muistaa hyvin asian olleen esillä. Yksi ei muista ja toteaa:

"Et se ei meille tuonu mitään uutta, sellaista tai avannu mitään uusia portteja siihen että kun meillä oli suht koht tämmönen vakiintunut käytäntö jo olemassa siis varsinakin siinä kontekstissa missä me tarvitaan sitä." E4

4.2.2 Yleinen suhtautuminen liikkuvuuteen

Kuudentena kokonaisuutena haastateltavilta kysyttiin niin oman yksikön ja osaston kuin koko VM:n yleisestä suhtautumisesta liikkuvuuteen. Sekä liikkuneet että esimiehet kuvasivat oman yksikön ja osaston suhtautumista myönteisenä, joskin muutamat mainitsivat resurssitilanteen vaikuttavan suhtautumiseen.

"Mulla on vaikutelma, että siihen suhtaudutaan pääosin myönteisesti, ainakin meidän osastolla, meillähän on näitä tapauksia ollut aika paljonkin." L2

"Mut mun mielestä meidän osastolla se on toiminu ihan käytännössäkin, et on aika paljonkin ihmisiä joita on ollu tässä viimesten vuosien aikana." L4

"Meidän osastosta voisi sanoa että periaatteessa suhtaudutaan ihan myönteisesti mutta siihen vaikuttaa hirveesti se yleinen resurssitilanne." L5

"Yksikössä ja osastolla positiivinen, suurin osa näistä on -- käynyt katsomassa toisella puolella. -- kysymys on vaan siitä kuka hoitaa nämä työt sinä aikana. Se on se kysymys et miten se sijaistaminen hoidetaan. Se on se key-kysymys kaikissa näissä näin." E4

Esimiehet eivät yhtä lukuun ottamatta halunneet kommentoida koko VM:n tason suhtautumista liikkuvuuteen.

"En voi sanoa sen kummempaa esimerkiksi muitten osastojen suhtautumisesta mutta ihan sillä perusteella että kuitenkin tätä liikkuvuutta on ihan nyt kohtuullisesti niin ilmeisesti siihen pyritään suhtautumaan positiivisesti läpi talon, tietenkin sillä varauksella jonka sanoin että yksittäisen yksikön ja esimiehen näkökulmasta se on aina pieni pulma." E2

Liikkuneilla oli seuraavia näkemyksiä koko talon yleisestä suhtautumisesta liikkuvuuteen:

"Hirveen suurelta se liikkuvuus ei näin sivustakatsottuna vaikuta." L1

"Ainakaan se ei näy semmosena aktiivisena VM:n sisäisenä toimenpiteenä tai sen esillä pitämisenä, et voi olla että se on siellä taustalla mut se on enemmän sit semmosta reaktiivista." L2

"Yleisesti varmasti hyvin positiivisesti, mutta siinä kohtaan kun se sitten realisoituu niin eihän se aina kauhean kiva ylläri ole just siihen hetkeen koska kyllähän se edelleen tahtoo olla että se on se yksilö joka siinä aktiivisesti lähtee liikkeelle." L3

"VM:n tasolla siitä puhutaan hirveesti ja on tehty nämä liikkuvuustavoitteet ja sillee yleisesti ehkä suhtaudutaan positiivisesti mutta mun käsitys on ainakin se, että se on aika vähäistä sitä sit loppujen lopuks mitä tapahtuu. Sit mitä ite toivois ehkä enem-

män ni voisi olla sisäistä liikkuvuutta osastojen välillä --. En tie sitten kuinka paljon se on koko talon tasolla kaunista puhetta mutta sitten ne teot on vähempiä." L4

"Ja jotenki olettaisin että varmaan koko ministeriön tasolla se suhtautuminen on, oon kuullu aika samantyyppisiä kommentteja, että periaatteessa suhtaudutaan myönteisesti ja sitähän korostetaan kaikissa juuri tämmösissä strategisissa tai toimintaa ohjaavissa periaatteissa mutta sitten käytäntöön tietenkin vaikuttaa monet tämmöset konkreettiset asiat niinku resurssit ja aikataulut ja muut." L5

4.2.3 Liikkuvuuden suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus

Seitsemäs kysymys käsitteli liikkuvuuden suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta. Liikkuneet eivät pitäneet liikkuvuutta suunnitelmallisena tai tavoitteellisena vaan kuvasivat liikkuvuutta tapauskohtaiseksi ja yksilölähtöiseksi.

"Varmaan johonkin on kirjattu, että liikkuvuus on hyvä asia ja kurssitusta ja koulutusta saa järjestää itselleen ja niin päin pois mutta ei siinä mitään systemiikkaa eikä ketään pakoteta vaihtamaan." L1

"Ei kovin suunnitelmallista tai tavoitteellista oo, just siinä mielessä että mietittäis etukäteen et mitä siitä pitää saada irti, se on aika sillee henkilölähtöistä enemmänkin, ei niinkään suunnitella etukäteen organisaation näkövinkkelistä että mikä on se osaaminen mitä tällä nyt halutaan ja miten sitä sitten hyödynnetään sen kierron jälkeen. Tietysti niitä voi tehdä itselleen ja jos hyvin sattuu niin ne on myös organisaation tarpeisiin vastaavia mutta ei välttämättä. Siinä mielessä olis varmasti ihan tai itse suosisin sitä että se ois organisaation puolelta mietitty myös sitä et mitä siitä voidaan saada irti koska sit se todennäköisesti myöskin motivois ihan eri tavalla suuntautumaan siellä paikallisesti ja myöskin sitten paluun jälkeen, ni sitä vois vielä paremmin hyödyntää sitä osaamista." L2

"Enkä ainakaan tiedä että meillä ois mitenkään suunnitelmallista se että mietittäis että nyt tänä vuonna lähtee joku tai kahden vuoden välein joku lähtee tai muuta. Ja tietenkään se ei silloin voi olla kauheen tavoitteellistakaan. -- Tietenkään en istu missään johtoryhmissä enkä muualla että mä en tiedä että käydäänkö siellä tämmöstä keskustelua mutta jos käydään niin ei se ainakaan henkilöstön tasolle välity, että en muista koskaan kuulleen näiden kaikkien yli kymmenen vuoden aikana että meillä ois koskaan pohdittu tämmöstä että voisko meille tulla joku vaihtoon että me saatais lisää asiantuntemusta tai resursseja johonkin." L5

Esimiehet olivat liikkuneiden kanssa samoilla linjoilla suunnitelmallisuuden suhteen.

"Liikkuvuus on suunnitelmallista siinä mielessä, että siinä tulee työkiertoa, mutta se ei ole suunnitelmallista että kuka liikkuu talon ulkopuolelle, se on enemmän tapauskohtasta." E1

"Toki tulos- ja kehityskeskusteluissa puhutaan, ei ainoastaan nyt viime kierroksella vaan on ainakin meillä aina ollu esillä sekin että miten henkilökohtaista kehittymistä vois edistää liikkumisen keinoin periaatteellisella tasolla mutta tietenkin ne konkreettiset tilanteet aina tulee sitten eteen kun ne tulee." E2

"Ei se kyllä kauhean suunnitelmallista ole, siihen suhtaudutaan positiivisesti mut kyl se on aika paljon siitä ihmisestä itestään kiinni et niitä paikkoja tulee tai sit on rohke hakeutuu, kysyy oisko teillä mitään. Ei oo mitään sellasta tavoitetta meillä että niin ja niin monta tai jokaisen pitää kerran, ei oo, ei." E3

"Se käydään läpi siinä osana kehityskeskustelua, siinä on pari ihmistä jo jonossa niin sanotusti että seuraavan kerran ku tulee niin vois lähteä eli että halukkuutta sinänsä meilläkin on. Mut sitten että sallii työtävät, koska aina se vaihdokas ei ole suoraan ja aina se on työyhteisökysymys että miten se pystytään yhteen sovittamaan se toisenlainen osaaminen." E4

Kahden esimiehen mielestä liikkuvuus ei ole myöskään tavoitteellista.

"Talon ulkopuolelle liikkuvuus on yksilökohtaista ja voisi kuvitella, että loppupeleissä siitä on enemmän välitöntä etua sille yksilölle kuin organisaatiolle. Se ei tietenkään poista, on siitä etua organisaatiollekin mutta suurin hyötyjä on se yksilö, liikkuja." E1

Kaksi sen sijaan näki tavoitteellisuutta kiertopaikan soveltuvuuden ja kierron hyödyn pohdiskelun yhteydessä.

"Tottakai aina sillon kun mietitään sitä että miten se esilläoleva kiertopaikka soveltuu ja mitä siitä sitten vois saada hyötyä niin siinähan sitä tavoitteenasetantaa tapahtuu, et mitä vois oppia ja tuoda tullessaan ja ehkä jakaa ja niin edelleen." E2

"Tavoitteellisuus on tietysti se että se liittyy tavallaan siihen omaan työtehtävään ja oman työtehtävän edellyttämään asiaan. Et ne työtehtävät jollakin tavalla kumuloituu tai siis on verrannollisia siihen mitä sä täällä teet, on niinku vastinpari siihen." E4

4.2.4 Liikkuvuuteen motivointi

Kahdeksas kysymys selvitti, mikä haastateltavien näkökulmasta motivoi tai voisi motivoida ihmisiä liikkumaan. Yhtä liikkunutta motivoi elämän pitäminen mielenkiintoisena ja hänestä liikkuminen on persoonallisuuskysymys. Hänestä olisi tärkeää tarjota tukea uuden asian opetteluun, se voisi helpottaa roolin vaihtamista. Toinenkin liikkunut totesi liikkuvuuden lähtevän yksilöstä ja etteivät kaikki tule liikkumaan. Yksi liikkunut ajatteli, että tavoitteellisuus voisi motivoida: esimiehen kanssa mietittäisiin vaihdon avulla kehitettävää osaamisaluetta ja sovittaisiin palaamisen pelisäännöistä. Kaksi liikkunutta nosti esiin osaamisen kehittymisen merkityksen motivaatiossa.

"Sehän on niinku kaikkein tärkein motivaattori ihmisille töissä, että osaaminen kehittyä ja voi olla hyödyksi työssä. -- Ehkä sen vois ajatella niin että siinä kohtaa on suurin valmius tämmöseen henkilökiertoon ku tuntuu että se vanha, se oma työ ei ehkä anna enää niin paljon et ois valmis ehkä tavallaan oppimaan uutta ja ehkä jakamaan uudella tavalla sitä omaa osaamista, et kyl siihen ehkä liittyy että voi hyödyttää sitä toista organisaatiota ja samalla oppii siellä jotain omaa osaamista syventävää tai laajentavaa." L2

"Ehkä se on sitä semmosta oman työn kehittämistä ja oman työn näköalojen laajentamista ja osaamisen laajentamista ja tän tyyppistä että sitä kautta kannustaa sitä." L4

Yhden esimiehen mielestä formaalit liikkuvuusohjelmat ovat erittäin hyviä eikä satunnaisuus johda kokonaisliikkuvuuteen.

"Järjestelmä ei voi olla sellanen että ihmiseltä käydään kysymässä X:n vuoden välein että olisitko motivoitunut muuttamaan vaan kyllä siinä täytyy olla sellanen formaali pakkoelementti mukana myös." E1

Toinen esimies kertoi, että valtionhallinnossa on osaamisen laajentamisen politiikka, joka osaltaan voi motivoida tietynlaisia ihmisiä.

"Meillä on valtiotasoinen politiikka se, että lähtien ylimmistä virkamiehistä, että tavoitellaan monipuolista kokemusta ja laaja-alaista osaamista ja se on edellytyksenä ylimpiin tehtäviin rekrytoitumisille ja kun niin on niin sehän tarkoittaa siis sitä, että jo uran aikaisemmissa vaiheissa on hankittava kokemusta eri tahoilta jos mieltä edetä sitten johtamistehtäviin, tää on selkeä motivaatiotekijä ainakin sellasille henkilöille jotka orientoituu tällä tavalla." E2

Yhden esimiehen mukaan liikkuvuuden helppous ja hyväksyttävyyys ovat tärkeitä. Yksi kerta johtaa usein seuraaviin kertoihin ja kollegoilta kuullut hyvät kokemukset voivat rohkaista yksilöä.

"Senki takii se on henkilökohtanen et siihen on vaikeeta pakottaa. Sit on tietysti se et se on tehty helpoksi ja hyväksyttäväksi. Et jos tuntuu siltä että en mä uskalla kysyä tai mitähän tästä seuraa jos mä lähen ni sehän on tosi huono, et siin mieles on tosi tärkeetä että ihmiset tietää että on lähtökohtasesti positiivinen suhtautuminen. -- Sit yks on varmaan se että kun omat työkaverit liikkuu ja näkee et tostahan selvi hengissä ja toihan on kiva juttu niin sit voi ruveta itsekin miettimään, sekin on et tavallaan kuulee hyviä kertomuksia, kokemuksia siitä." E3

Hän puhui myös taloudellisesta ja hallinnollisesta helppoudesta, jotka hänen mielestään lisäävät liikkuvuutta paremmin kuin muodolliset kiertokokeilut.

"Ei VM:ssä, ei VM:n politiikassa oo mitään vikaa sen enempää, täällähän kovasti siitä puhutaan ja suositaan, paljon rekrytoidaan ulkoa ja näin poispäin, et en menis sanomaan että mä kaipaisin VM:ltä mitään erityistä sen enempää tässä ku mitä meillä nyt on. -- Et ehkä se siinäkin menee niin että se hallinto- ja johtamisjärjestelmä sisältää niin kuin sisällään sen positiivisuuden, niin ehkä se riittää, et silloin ku joku lähtee tai johonkin halutaan jotakuta, niin se myös hallinnollisesti mahdollistetaan." E3

Yksi esimies katsoi, että, hänen yksikössään ei ole tarvetta motivointiin.

"Mä luulen että meillä ei tarvii motivoida, kysymys on siitä että miten se yhteen sovitaan tän työtehtävien, jäljellejäävien työtehtävien osalta. Se on ehkä siinä se haasteellisin." E4

4.2.5 Liikkuvuusprosessin VM:n toimijoiden roolit

Yhdeksäs kysymys koski liikkuvuusprosessin eri VM:n toimijoiden rooleja. Toimijoiksi nostin liikkujan, tämän esimiehen sekä henkilöstöhallinnon. Vastauksissa roolit peilaantuvat sekä haastateltavien kokemusten että toiveiden osalta. Yksi esimies aloitti vastaamisen tiivistämällä, mistä liikkuvuudessa on kyse:

"Liikkuvuus liittyy yleensä ura-ajatteluun ja urakehitykseen ja urakehitystä tapahtuu silloin kun sekä henkilön itsensä uratoiveet ja organisaation tarpeet kohtaavat eli näitten kahden tahon intressien kohtaamisesta syntyy tää liikkuminen ja liikkumistarve." E2

Avainhenkilöt liikkuvuudessa ovat liikkuja itse ja tämän esimies. Sekä liikkuneiden että esimiesten ajatuksissa liikkuvan roolista henkilökiertoprosessissa nousivat esiin liikkujan aloitteellisuus ja aktiivisuus: päärooli on liikkujalla. Liikkuvuus on henkilöriippuvainen asia, ihmisellä pitää olla halua lähteä hoitamaan asiaa. Kaksi liikkuneista ja yksi esimies totesivat, että liikkujan tulisi miettiä vaihdon tavoitteita.

"Liikkuvan rooli on olla aktiivinen toimija kaikkiin suuntiin." L4

"Kiertäjä on vastuussa siitä että on itse aloitteellinen ja aktiivinen ja omalta osaltaan esimiehen kanssa tietysti yhteisesti käy läpi sitä sen kierron tarkoituksenmukaisuutta. -- Varmaan yhteistyössä esimiehen kanssa keskustellen siitä että mitä se voisi olla ja mitä pitää sisältää ja millasii tavoitteita." L2

"Hänen asianaan on tietysti miettiä omalta kohdaltaan sitä että mitä minä haluan omalta työltäni ja urakehitykseltäni ja määrittää niitä henkilökohtaisia tavoitteitaan ja miettiä myöskin sitä millä tavalla niihin tavoitteisiin hänen itsensä mielestä olis helpointa päätyä." E2

Liikkujat näkivät esimiehen ensisijaisesti kannustajana. Positiivinen suhtautuminen on tärkeää ja esimies voisi toimia myös liikkuvuusajatuksen herättelijänä, vaikka liikkuneet eivät tällaista olleet havainneetkaan. Esimies on myös portinvartijana arvioimassa liikkuvuuden mahdollisuutta ja hyötyjä. Liikkujan tulisi voida keskustella tavoitteista esimiehen kanssa.

"Esimiehellä on tietysti tämmönen tukeva, kannustava rooli, toivottavasti, mulla on ollu." L4

"Esimies, etukäteen hänellä vois olla semmonen herättelijän rooli, jota tietosesti harva varmaan vie läpi, mut periaatteessa hänellä vois olla sellanen. Ehkä monella siten käytännössä on vähintään se sallijan tai kannustajan rooli eli kun siitä joskus aletaan keskustelea, ni ei oo heti ettei missään tapauksessa vaan aa, no sehän vois olla, eli kannustajan ja mahdollistajan rooli sit sillä kohtaa --" L3

"Kyllä musta tuntuu, että kaikki vaikuttais olevan kiinni siitä liikkujasta itsestään, esimiehet ei varmaan ainakaan aktiivisesti etsi potentiaalisille liikkujille paikkoja. Mut toisaalta ei sitä huononakaan pidetä, onhan se nyt hyvä merkki, että yksikön ihmiset kelpaa työmarkkinoillekin muuallekin, sikäli siihen suhtaudutaan avoimen positiivisesti mut ei mitenkään, en oo ainakaan huomannu että kukaan patistais ketään, että nyt on korkea aika vaihtaa toimenkuvaa." L1

"Esimieshän viime kädessä arvioi sen et onks se mahdollista ylipäättään, onks se järkevää, mikä vois olla se organisaation saama hyöty siitä. Tavallaan esimies on paljon vartijana siinä -- jos aattelee että se ois organisaation intressissä edistää tällasta niin siin pitäis olla myös organisaatiolla joku hyöty, sen pitäis miettii se et onks se mahdollista, miten tehtävät sit järjestetään sillä välin ja myöskin keskustella tavoitteista sekä sen asianomaisen kiertäjän että sitten ehkä muun organisaation kanssa myös osastolla laajemmin, nähdään niinku hyötyä tämmösestä ni mitä ne vois olla." L2

"Hänen kanssa vois käydä keskustelua niistä tavoitteista mitä se oma organisaatio asettaa sille vaihdolle ja sitten myös ikään kuin se palautekeskustelu sen jälkeen ja se yhteydenpito mitä nyt on hyvä käydä sen vaihdon aikana tai jälkeen, vaikka nyt näistä työtehtävistä tai muista tällasista asioista." L5

Esimiesten näkemyksissä esimiehen roolista selkeimpänä nousi esiin positiivisen suhtautumisen tärkeys. Monet mainitsivat liikkujan tukemisen ja kannustamisen. Myös yksi esimies nosti esiin, että liikkumista voisi jopa ehdottaa alaiselle. Yksi esimies katsoi esimiehen roolia yleisesti oman yksikön osaamisen hallinnan kautta.

"Onhan se esimiehen rooli hyvin tärkeä. Jos sulla on esimies joka kannustaa liikkuvuuteen niin kyllähän sit uskaltaa etsiä niitä ja ehdotella mut jos sä aistit että esimies ei suhtaudu siihen positiivisesti ni et sä nyt sitten ehkä yritäkään liikkua." E1

"Esimies on se että se tukee sitä lähtöä ja se kannustaa siihen lähtöön ja sitä suunnitellaan sitä lähtöä ja sitten se hoitaa sen teknisen tai siis ei ehkä teknistä mutta se sopii sitten viimekädessä siitä että miten se vaihto toteutetaan." E4

"Kyllähän esimiehen pitää viestiä että tällöinen on mahdollista, olla salliva, tukeva, jopa ehdottaa, että oisko hyvä ootko miettiny, tällösiiki on tullut ehtyy. Musta se kuuluu esimiehen rooliin jos varsinkin huomaa että alkaa, että nyt hän varmaan kaipa jotain tai ehkä me kaivattais et tulis tota osaamista ja tää henkilö vois sen käydä hakemassa tai nähdään et hänessä on, tässä henkilössä vaikkapa johtamispotentiaalia niin ois hyvä että hän vahvistuis tavallaan näissä, tässä monipuolisuudessa ja tällönessä ni sitten voi tavallaan olla myöskin ohjaamassa sille polulle." E3

"Esimiehen tehtävä tietenkin sitten on, kun hän on vastuunsa sen oman yksikkönsä toiminnasta ja tavoitteitten saavuttamisesta ja henkilöstön osaamisen sopivuudesta näitten tavoitteitten näkökulmasta, niin huolehtia sitten että osaamista on ja sitä kehitetty ja siinä yhtenä osatekijänä sitten on tää tehtävissä kehittyminen ja kierto uusissa tehtävissä, sitä kautta se menee." E2

Henkilöstöhallinnon roolia pohdittiin sekä yleisesti että omien kokemusten perusteella kriittisestikin. Niin liikkujien kuin esimiestenkin mielestä henkilöstöhallinnon tärkein rooli on vastata käytännön järjestelyistä ja liikkuvuuden teknisestä toteutuksesta sekä tukea liikkuvuutta koskeissa kysymyksissä. Yhden liikkujan mukaan henkilöstöhallinto voisi luoda organisaation yhteisen toimintamallin, koska se vastaa siitä, että organisaatiossa toimitaan tietyllä tavalla. Toisen liikkujan mukaan henkilöstöhallinnon tulee pitää asiaa yllä ja leipoa sisään hankkeisiin. Operaattorina henkilöstöhallinnon ei hänen mielestään kuitenkaan tarvitse toimia. Yhden esimiehen mukaan henkilöstöhallinnon tulee sopia vastaanotavan viraston johdon kanssa periaatteista ja huolehtia, että valtionhallinnon yleiset periaatteet toteutuvat. Lisäksi liikkuvuuden tavoitteet omassa organisaatiossa tulee tehdä selviksi.

Yksi liikkuja totesi, että henkilöstöhallinto on välttämätön paha, josta hänen ei onneksi tarvitse välittää. Yksi esimies oli tyytymätön henkilöstöhallinnon toimintaan liikkuvuustapauksissa. Hän näki henkilöstöhallinnon jopa liikkuvuusprosessia häiritsevänä tekijänä. Hän kertoi, että ei ole saanut henkilöstöhallinnolta mitään vinkkiä tai hyvää ideaa liikkuvuusasioihin liittyen. Liikkuvuudet ovat olleet täysin lähtöisin omasta tarpeesta ja sitten on vaan toivottu, että ne menevät byrokratiassa läpi. Tämä asetelma on esimiehestä nurinku-

minen. Hänestä henkilöstöhallinnon pitäisi olla luova ja tukea liikkuvuusasioissa eikä aiheuttaa pelkoa siitä, täyttääkö prosessi jonkin kirjaimen ja saadaanko jakso järjestymään.

Haastateltavien ajatuksia eri henkilökiertoprosessin toimijoiden rooleista on vielä tiivistysti koottu seuraavaan taulukkoon 3.

Taulukko 3 Eri toimijoiden roolit henkilökiertoprosessissa

	Liikkujien mielipiteet	Esimiesten mielipiteet
Liikkujan roolit ja tehtävät	päärooli; liikkeelle laittaja; olla aloitteellinen ja aktiivinen eri suuntiin; palatessa sopeutuja	”suuri aktööri”, liikkeelle laittaja, määrittää henkilökohtaiset tavoitteet
Liikkuja yhdessä esimiehen kanssa	miettiä tavoitteet; tuntee substanssi	
Esimiehen roolit ja tehtävät	etukäteen voisi olla herättelijä, käytännössä sallija/mahdollistaja tai kannustaja; tukeva ja kannustava; vastuu ottaa vastaan ja ehkä myös etsiä mahdollinen sijainen, yhteydenpito kiertäjään; perehdytyksen järjestäminen kiertäjän palatessa, palautekeskustelu	kannustaja; huolehtia henkilöstön osaamisesta ja osaamisen kehitymisestä; sallia ja tukea, jopa ehdottaa; kannustaa ja suunnitella; ohjaava rooli; paluun jälkeisen jatkon arviointi;
Henkilöstöhallinnon roolit ja tehtävät	teknisen/käytännön toteutuksen varmistaja; hallinnollinen mahdollistaminen; huolehtia toimintatavoista ja prosesseista, palvelussuhteisiin liittyvät asiat; varmistaa tavoitteiden asettamisen ja palautteenannon toteutuminen; neuvoa-antava rooli; tukeva ja kannustava; sillanrakentaja, tiedonvälittäjä	käytännönjärjestelyt, tekninen toteutus; sopia periaatteet ja huolehtia, että valtionhallinnon yleiset ohjeet toteutuvat; tehdä tavoitteet selviksi; tukea ihmisiä kysymyksissä

4.2.6 Liikkuvuuden toteuttamisen edellytykset

Kymmenes kysymys pyrki selvittämään haastateltavien näkemyksiä liikkuvuuden toteuttamisen edellytyksistä osaamisen johtamisen näkökulmasta.

Kolme esimiehistä vastasi, että heillä on johdon tai ainakin oman esimiehen tuki toteuttaa liikkuvuutta. Yksi heistä nosti esiin sijaistamiskysymyksen avainasiana liikkuvuuden toteuttamisessa. Toisen esimiehen mukaan esimiesten täytyy ensinnäkin nähdä liikkuminen osana osaamisen johtamista. Toiseksi täytyy tuntee tapoja, joilla liikkuvuutta voidaan toteuttaa sekä näihin tapoihin liittyviä, yksityiskohtaisia organisointikysymyksiä. Nämä edellytykset ainakin on. Ensimmäinen asia johtamisessa on toiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen, joka usein tarkoittaa päivittäisiä asioita. Esimiehet ovat hankalassa tilanteessa, jossa täytyy tasapainotella eri asioiden välillä.

Yhden liikkujan mukaan ilmapiiri tukee liikkumista. Toisaalta jos hän asettuisi esimiehen asemaan, niin hän uskoo, että pitäisi mieluummin kiinni hyvistä asiantuntijoista kuin opettaisi uusia ihmisiä. Hän ei usko, että millään osastolla tai yksiköllä on erityisiä kannusteita lähettää ihmisiä ajatuksella ”mee nyt vuodeksi jonnekin oppimaan jotain uutta ja tuu fiksumpana takasin”. Hänen mielestään strategiat VM:ssä ovat paperinmakuisia, elävät omaa elämäänsä ja käytännössä tehdään mitä tehdään. Hänen mukaansa strategian toteutuminen käytännössä saa huonoimman tuloksen myös VMBaro-henkilöstökyselyissä.

Yhden liikkujan mukaan heidän osastollaan ei ole keskustelua mutta koska liikkuvuutta on ollut, hän ei usko, että kellään olisi ajatusta, etteikö uskaltaisi, voisi tai saisi lähteä. Jos joku yksikössä on keksinyt paikan ja mahdollisuus tulee niin asiat ovat järjestettävissä. Toinen liikkuja totesi, että esimies periaatteessa luo sellaiset edellytykset, että vaihtoon voi turvallisesti lähteä. Ja vaikka siihen ei kannusteta niin ei siihen suhtauduta kielteisestikään. Hänen mielestään myös tavoitteellisuus ja palaute voisivat luoda edellytyksiä yhdessä käytännön asioiden kanssa. Hän kaipasi teknisempiä edellytyksiä: että olisi sopimusblanketti siitä, miten asiat menevät. Hänen kokemuksensa mukaan kaikkia asioita joutui kysymään erikseen.

Yhden liikkujan mielestä luetteleman esimiehen luomat edellytykset eli puitteet, keskustelu ja ilmapiiri ovat ja olivat hyvät heidän yksikössään ja hänen tapauksessaan. Toisen liikkujan mukaan liikkuvuuden edellytyksiä ovat tahto ja viitseliäisyys. Esimiehen luomiin edellytyksiin liittyen hän pohti esimiesten suhtautumista liikkuvuuteen. Kielteisesti suhtautuvan esimiehen pää voi olla työlästä kääntää ja esimieskoulutus voisi olla keino tarttua tällaiseen tapaukseen. Liikkuvuuteen positiivisesti suhtautuvan esimiehen saaminen aktiiviseksi liikkuvuuden ehdottelijaksi taas voisi toteutua esimiestyön sisäisten tavoitteiden avulla. Esimiehet pitää saada ymmärtämään, että hetkellisestä häviämisestä huolimatta pitkällä tähtäimellä hän kuitenkin voittaa. Liikkuvuudessa on hyvin vähän menetettävää ja hävittävää.

4.2.7 Liikkuvuusprosessin hyvät käytännöt ja kehittämiskohteet

Yhdennessätoista kysymyksessä selvitettiin haastateltavien ajatuksia ja kokemuksia niin liikkuvuusprosessin a) hyvistä käytännöistä kuin b) kehittämiskohteistakin. Liikkuneilla oli seuraavanlaisia näkemyksiä hyvistä käytännöistä:

”Ainakin mun tapauksessa oli erittäin helppo mennä [organisaatioon].” L1

”Se ehkä hyvänä käytäntönä tai se mikä edesauttoi sitä tehtäväkiertoo oli se et meil oli kontaktit olemassa sinne tulevaan organisaatioon jo etukäteen ja tiedossa oli

myös ne odotukset siellä päässä. Varmaanki just se et se on tietyllä tavalla selkeää se viestintä siitä, että mistä täs on kysymys ja mitä odotetaan. Et on selvää ku lähtee lyhyeks ajaks johonki vierailemaan toiseen organisaatioon ni ei siel pysty ihan hirveesti muuttamaan asioita, et ne on myöskin sitten realistisia ne tavoitteet.” L2

”Silti kaikista tärkein on et työnantaja on sen mahdollistanu. Me ollaan kaikki yksilöt erilaisia, osa jakelee sitä kokemustaan aktiivisemmin ja toiset ei, ei siihen mitään ideaalimallia ole. -- Mut kyllä siitä ohjeistukset ja materiaali, raamit on kunnossa, sillä puolella ei mitään mun mielestä tartte tehdä.” L3

”Se oli kyllä mun mielestä oikeesti jotenkin toimi tosi hyvin ja olin itse iloinen siitä että siellä [toisessa organisaatiossa] oli just mietitty -- ihan sitä perehdyttämistä ensin ja sitten tosiaan vähän tälle tavoitteellisemmin eli he pyrki ainakin saamaan kaiken irti siitä vaihdosta. Ja jotenkin sen koin semmoseks hyväksi.” L5

”Mut se mikä on tosi hyvä mun mielestä mikä oikeesti voi kannustaa siihen on just nää kaikki palkkaukset ja lomat ja muut, että sulla säilyy tavallaan ne omat lomat ja oma palkka, -- et sen vois ehkä semmosena sekä kannustavana mutta myös oikeesti hyvänä käytäntönä sanoa, että sehän toimii ihan ongelmitta.” L5

Esimiehet kommentoivat hyviä käytäntöjä näin:

”A ja O on oikeastaan verkostoituminen, tiedetään ne keskeiset yhteistyökumppanit hyvinkin tarkkaan, mitä tehdään missäkin ja mistä vois sitten juuri tällasessa osamisen kehittämismielessä saada hyötyä.” E2

”Mutta musta se hyvä käytäntö periaatteena pitää olla se että se mahdollistetaan, viestitään et ihmiset tietää sen mitä meidän organisaatio näistä asioista ajattelee, miten se ne toteuttaa. Ja sitten se että ehkä mä sanoisin että hyvä käytäntö on se että hoksataan että se liikkuvuus on koko porukan asia, ei vain sen henkilön asia joka lähtee liikkumaan. Ne on ihan yhtä tärkeitä palikoita molemmat.” E3

Kysymykseen liikkuvuusprosessin kehittämiskohteista haastateltavat vastasivat seuraavia asioita. Yksi liikkuneista toivoi, että liikkuvuusasioita pidettäisiin vielä paremmin esillä ja tuotaisiin lähemmäs ihmisiä. Tämä voisi tapahtua viestinnällä ja kokemusten jakamisella. Periaatteet pitäisi myös tuoda käytäntöön. Hän ajatteli, että henkilöstöhallintokin voisi tarjota paikkoja.

”No kehittämiskohteista, mun mielestä siitä vois pitää enemmän meteliä talossa, myös viestinnällisesti eli Sentissä vois nostaa kokemuksia esiin ja haastatella ja sit mun mielestä henkilöstöhallinto vois myös tarjota paikkoja. Mä en tiedä millanen resurssikysymys se on mutta monestihan joku ei ite tajua, mutta jos henkilöstöhallinnolla on kuitenkin hyvät suhteet muihin ministeriöihin tai johonkin muihin niin voishan

henkilöstöhallinto vaikka etsiä paikkoja tai jotain tällasia, et vois myös tarjota niitä paikkoja. Ja sit just se että siitä pidettäis enemmän meteliä Sentissä ja tuotais aktiivisemmin esiin et ihmiset hoksais hakeutua tai tajuais että, sen on ainakin semmonen yks. Et vaik meillä on tämmöset periaatteet mut et mitä ne sit tarkoittaa käytännössä ja kaikkee, et ne ei vaan jää siihen johtoryhmän tai hallinnon jargoniksi vaan että ne tuotais ihan oikeesti ihmisille.” L4

Toinenkin liikkunut totesi, että paperille kirjatun ajatuksen ”liikkuvuus on hyvä asia” voisi ottaa enemmän tosissaan. Yksi liikkuneista kaipasi yleistä tehtäväkiertopoolia tai -foorumia:

”Ehkä vois olla tämmönen yleinen tehtäväkiertopooli, nyt se on vähän tapauskohtasta, sattumanvarasta ehkä enemmän. Et ois semmonen paikka missä olis, virastot vois laittaa vaikka avoimeks jos tarvittais joku tietyks ajaks vaik johonkin projektiin jotain tiettyä osaamista ja se ois nähtävillä ja ihmiset vois sieltä sit käydä kattoo oisko jossain jotain kiinnostavaa määräaikasta ja sitte ottaa sen puheeks oman työntäjänsä kanssa.” L2

Hän kaipasi myös organisaation asettamia tavoitteita liikkuvuudelle.

”Nää ehkä kaks tämmöstä keskeisintä kehittämiskohdetta noin yleisellä tasolla varmasti ois just se että olis joku tämmönen foorumi missä ois näitä tehtäväkiertotehtäviä ja toinen olis just se että ne organisaation tavoitteet käytäis ehkä jotenki systemaattisemmin läpi ennen sitä kiertoon lähtöä.” L2

Hänen näkemyksensä mukaan virkavapaankin edellytyksenä voisi olla liikkuvuusjakson hyötyjen pohtiminen lähtöorganisaatiolle. Liikkuvuusjaksoa ennen voisi käydä tavoitekeskustelun siitä, mitä odotuksia organisaatiolla liikkuvuusjaksolle on.

”Ja sinänsä jos aattelee et virkavapaudetki on kuitenkin harkinnanvarasia tämmösessä tapauksessa niin se soveltuis se sama keskustelu ihan hyvin ehkä jollain tavalla muokattuna myöskin niihin tilanteisiin, et ilman muuta virkavapaan myöntämisen edellytyksenä tämmösessä tilanteessa voi olla se et siitä täytyy olla hyötyä myös tälle lähtöorganisaatiolle ja sitä kautta voidaan ihan hyvin käydä semmonen tavoitekeskustelu siitä enne sitä virkavapausjaksoa et mitä toivotaan et sieltä olis tuotavana sitten ku aikanaan palaa takasin. Et onhan se organisaatiolle tietynlainen rasite aina kun joku lähtee koska ne tehtävät joudutaan uudelleen järjestämään ja välttämättä ei oteta niinku ei munkaan tapauksessa otettu sijaista. Niin siinä mielessä siltä voidaan siltä kiertäjältäki kyllä odottaa jotain myös vastineeks.” L2

Yhden liikkujan mukaan jaksolta paluun jälkeistä hyötyjen käsittelyä voisi parantaa.

"Jälkihoito voi jonkun kohdalla olla isostikin ja toisen kohdalla ei laisinkaan, jos siinä keksii jotain niin joo; silti kaikista tärkein on et työnantaja on sen mahdollistanu. Mut voi olla että työnantaja kiireessään ei saa siitä kokemuksesta irti sitä mitä se voisi saada, työnantaja omalla aktiivisella roolillaan voisi saada hyötyjä vielä enemmän. Me ollaan kaikki yksilöt erilaisia, osa jakelee sitä kokemustaan aktiivisemmin ja toiset ei, ei siihen mitään ideaalimallia ole." L3

Yksi liikkuja kertoi, ettei hänen tehtäviään oltu määritelty kohdeorganisaation kanssa kovin tarkkaan puolen vuoden vaihtojakson ajaksi, mikä alkoi jakson loppupuolella olla rasite. Toisaalta hän sai erittäin monipuolisen kuvan organisaatiosta. Kuitenkin selkeämpi tehtävien määrittely vastaanottavan organisaation kanssa etenkin pidemmällä jaksolla olisi parempi.

"Et varmaan se et sitä vaihtoakin pitää vähän suunnitella sen ihmisen tarpeista ja kokemuksesta lähtien yleisesti, että ei oo semmosta yhtä sapluunaa joka kävis kaille." L5

Liikkujien kohdalla esiin nousi myös teknisiä kysymyksiä, joita toivottiin sujuvammiksi. Kahdella haastateltavalla oli ollut ongelmia Kiekun, valtion talous- ja henkilöstöhallintojärjestelmän, kanssa joko lähtiessä tai palatessa. Toista heistä oli pyydetty leimaamaan liikkuvuusjakson aikainen kohdeorganisaation työajanseuranta myös VM:n järjestelmään, minkä hän koki työajan hukaksi. Hänellä oli lisäksi liikkuvuusjakson aikana niin VM:n kuin kohdeorganisaationkin puhelin ja tietokone. Hän ymmärsi, että tietoturvamääräykset vaikuttavat laitekysymykseen mutta koki laitteiden määrän vaivalloiseksi. Hänen kokemuksensa mukaan tekniset edellytykset eivät tue joustavaa työntekoa.

Yksi esimies katsoi, että liikkuvuusprosessia pitäisi formalisoida mutta ei hallinnon kautta vaan optimaalisen resurssienkäytön kautta. Hänen mukaansa kokonaiskuva liikkuvuudesta puuttuu ja henkilöstöhallinnon koordinoivana elimenä tulisi kirjoittaa säännöt, joiden puitteissa toimitaan. Hyvien sääntöjen ja formalisoinnin myötä järjestelmä olisi tasapuolinen kaikille eikä esimerkiksi henkilöriippuvaisia eroja aiheutuisi. Muilla esimiehillä oli seuraavia ajatuksia liikkuvuusprosessin kehittämiskohteista:

"Sitten kun tullaan sieltä kierrosta nii vielä täsmällisemmin käydään läpi, et tää ihmisen itse kertois mitä hän on sillä matkalla kokenu." E3

"Ehkä sillä tavalla että kun tää menee ehkä tietyllä tavalla liian yksilövetoisesti kuitenkin vähän liikaa ja sitten kun ne tulee aika nopealla vauhdilla niin että ehkä vielä sillä tavalla että katsottais niitä tehtäviä tarkemmin mitä on ja mietittäis sitä vielä vähän tarkemmin niin semmonen hienosäätö tähän kyllä vielä tarvitaan." E4

Alla olevaan taulukkoon 4 on vielä koottu tiivistetysti haastateltavien ajatuksia liikkuvuusprosessin hyvistä käytännöistä ja kehittämiskohteista.

Taulukko 4 Haastateltavien ajatuksia liikkuvuusprosessin hyvistä käytännöistä ja kehittämiskohteista

	Liikkuneiden mielipiteet	Esimiesten mielipiteet
Hyvät käytännöt	<ul style="list-style-type: none"> - helppo mennä vapaan liikkuvuussopimuksen myötä - kontakti kohdeorganisaatioon - selkeät tavoitteet vaihdolle - työnantaja mahdollistaa liikkuvuuden - ohjeet ja materiaali kunnossa - hyvä perehdytys kohdeorganisaatiossa - oma palkka ja lomat säilyvät 	<ul style="list-style-type: none"> - verkostoituminen: tunnetaan keskeiset yhteistyökumppanit - yhteistyö henkilöstöhallinnon kanssa - esimiesten henkilöstöpoliittinen osaaminen - liikkuvuuden mahdollistaminen, organisaation toimintatavoista viestiminen - ymmärrys siitä, että liikkuvuus on koko porukan asia, ei vain liikkujan
Kehittämiskohteet	<ul style="list-style-type: none"> - liikkuvuus paperilta käytäntöön - tiedonkulku: tehtäväkiertopooli tai -foorumi - organisaation tavoitteiden systemaattinen läpikäynti - jälkihoito, liikkuvuuden hyödyt paremmin käyttöön - liikkuvuus enemmän esille myös viestinnällisesti, liikkuvuustavoitteet käytännöksi ja lähemmäs ihmisiä - voisiko henkilöstöhallinto tarjota kiertopaikkoja? - selkeämpi tehtävien määrittely - tekniset kysymykset 	<ul style="list-style-type: none"> - henkilöstöhallinnon pitäisi formalisoida liikkuvuus, ei ole kokonaiskuva liikkuvuudesta - tarvitaan hyvin kirjoitetut säännöt - paluun jälkeinen kokemusten läpikäynti, oppien jalkauttaminen - menee liian yksilövetoisesti - tehtävien tarkempi läpikäynti lähtiesä kohdeorganisaation kanssa - tehtävien takaisinjakoprosessi palatessa

4.2.8 Liikkuvuuden esteet

Kahdestoista ja haastattelun viimeinen kysymys selvitti haastateltavien ajatuksia liikkuvuuden esteistä. Liikkuneet arvioivat, että liikkuvuutta voivat estää seuraavat tekijät:

- resurssien omiminen
- resurssien rajallisuus/niukkuus
- kiire, työtilanne
- kynnys hypätä uuteen; pelko omasta osaamattomuudesta ja arkuus heittäytyä, rohkeuden puute
- mukavuudenhalu
- ei tiedetä mitä on tarjolla tai mihin oma osaaminen soveltuu
- organisaatio ei näe kierrolle hyötyä
- tarinat huonoista paluukokemuksista
- henkilökohtaiset syyt kuten perhesyyt

Esimiehet mainitsivat seuraavia mahdollisia esteitä liikkuvuudelle:

- organisaation käyttäytymiskulttuuri
- rohkeudenpuute
- resurssien rajallisuus
- osaamisen kohtaamattomuus
- johdolta tuleva kielteinen viesti
- pelko siitä, mitä paluun jälkeen tapahtuu
- kierron vaikutusta osaamisen kasvamiseen ei ymmärretä

"Kun me nyt tunnetaan niin hyvin ton kanssa ja hommat on sujunu hyvin niin ei nyt viittis ottaa ketään uutta siihen tai tämmöstä, ne on musta ihan arkielämän juttuja mitkä siellä on usein esteenä." E1

"Sijaisen löytäminen. Kyllä mä luulen että se on ainut meillä joka estää meitä antamasta henkilöitä pois työkiertoon." E4

5 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten liikkuneet ja näiden esimiehet VM:ssä kokivat liikkuvuusprosessin toteutumisen sekä minkälaisia ajatuksia heillä oli liikkuvuusprosessiin kehittämiseen liittyen omien kokemustensa perusteella.

Tässä luvussa tarkastellaan liikkuneiden ja esimiesten haastattelujen tuloksia ja esitetään johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä näkökohtia. Lopuksi arvioidaan opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimista.

5.1 Tulosten tarkastelu, johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Liikkuneilla oli kipinä liikkuvuuteen ennestään ja oman osaston aiemmat liikkuvuustapaukset vaikuttivat rohkaiseen ja innostaneen heitä. Myös esimiehet suhtautuivat liikkuvuuteen myönteisesti, vaikka heidän puheissaan nousikin esiin huoli liikkuvuusjakson vaikutuksista arkityöhön. Tutkimuksen mukaan liikkuvuusjakso aiheuttaa aina töiden järjestelyjä, vaikka liikkujalle saataisiin sijainen tai liikkuvuusjakso olisi vastavuoroinen. Liikkuvuusjaksot tulevat eteen usein nopealla aikataululla, jolloin tavoitteiden asettaminen organisaation puolesta jää helposti sivuun.

Liikkuvuusjaksoilta paluista oli niin positiivisia kuin ristiriitaisiakin kokemuksia. Jälkimmäisissä henkistä hämmennystä tuntui erityisesti aiheuttaneen oman paikan etsiminen. Liikkuneilla ja esimiehillä oli keskenään poikkeavia kokemuksia liikkuvuusjakson käsittelystä ja arvioinnista. Esimiesten mukaan jaksot oli käsitelty yhdessä liikkuneen kanssa, kun taas liikkuneet saattoivat kokea, että käsittely esimiehen kanssa oli ylimalkaista tai olematonta. Yhteisesti liikkuvuuksia ei käsitelty esimerkiksi yksikön keskuudessa vaan kokemusten jakaminen jäi liikkuneiden oman aktiivisuuden varaan. Haastatteluissa tuli useaan otteeseen esille, miten tärkeää on, että esimiehet ovat kiinnostuneita liikkuneen kokemuksista. Sekä liikkuneet että osa esimiehistä kaipasivat parempaa kokemusten käsittelyä paluun jälkeen. Koska liikkuneilla ja esimiehillä vaikutti myös olevan erilaiset odotukset ja kokemukset paluukeskustelusta, voisi esimiesten kouluttaminen liikkuvuuskokemusten käsittelemiseen olla tarpeen. Valtionhallinnon henkilökierto-oppaan (2012, 27) mukaan liikkuvuusjaksolla ”opittujen asioiden, kokemusten ja näkemysten jakaminen ei saa jäädä vain henkilökierrosta palaavan vastuulle”. Myös Mahjoub (2013, 39) puhui osaamisen kasvun arvostuksen tärkeydestä. VM:n henkilöstön liikkuvuuden edistämisen tavoitteena-

kin on liikkuvuuden vaikutusten arviointi, systemaattisuuden lisääminen ja kokemusten hyödyntäminen (Valtiovarainministeriö 2015).

Liikkuvuusjakson vaikutukset olivat liikkuneiden mukaan lähinnä henkilökohtaisia. Yhden mukaan kokemuksia oli hyödynnetty osastolla huonosti ja toiselta oli jäänyt kahdet kehityskeskustelut käymättä. Myös nämä vastaukset kertovat mielestäni liikkuvuuskokemusten systemaattisemman käsittelyn tarpeesta. Yhdessä tapauksessa liikkuvuusjaksolla karttunut osaaminen kuitenkin otettiin huomioon, kun tehtäväkuva uudistui paluun jälkeen. Esimiesten mukaan liikkuneiden tuomia hyviä ideoita toteutetaan ja esimiehen on huolehdittava mahdollisesta tehtäväkuvan päivytyksestä ja siihen liittyvistä kovista asioista pitkän liikkuvuusjakson jälkeen.

Liikkuneiden kokema liikkuvuuden anti vastaa luvussa 2.1 esiteltujen aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksia ja Hätösen (2001, 98) mainitsemat, luvussa 2.4 esitellyt päätavoitteet työkierrolle toteutuivat. Liikkuneet kertoivat, että ammatillinen osaaminen laaja-alastui ja kehittyi, osaaminen ja toimintavalmius lisääntyivät, kontaktiverkostot laajenivat ja liikkujien itsetuntemuksessa tapahtui syvenemistä. Myös uuden oppiminen ja valmius muutokseen mahdollistuivat.

Johtopäätös 1: Liikkuvuuskokemus tulisi käsitellä systemaattisesti.

VM:n suhtautumisesta liikkuvuuteen tuli ristiriitaisia vastauksia. Tutkimuksen perusteella haastateltujen kolmen osaston suhtautuminen ja aktiivisuus liikkuvuudessa nähtiin positiivisesti. Koko talon liikkuvuutta kommentoimaan suostunut esimies totesi liikkuvuutta olevan kohtuullisesti, kun taas liikkuneiden mielestä liikkuvuus ei juuri näyttäydä koko talon tasolla aktiivisena toimenpiteenä. Liikkuvuustavoitteet tuntuvat törmäävän liikkuvuuden realisoituessa konkreettisten asioiden, kuten resurssien ja aikataulujen, kanssa. Tämä aiheuttanee sen, että liikkuvuutta ei pidetty suunnitelmallisena eikä suurimmassa osassa tavoitteellisenakaan. Liikkuvuuden tavoitteellisuus nousikin yhtenä polttavana teemana läpi haastattelujen ja sen lisäämisen nähtiin tulkintani mukaan edistävän liikkuvuutta ja kannustavan siihen. Haastatteluissa nousi esiin selkeä tarve asettaa ja käydä liikkujan kanssa läpi organisaation tavoitteita liikkuvuudelle.

Liikkuvuuden motivoiviin tekijöihin liittyen osa liikkuneista näki liikkuvuuden vahvasti persoonallisuuskysymyksenä. Esimerkiksi oman osaamisen kehittyminen ja tavoitteellisuus nähtiin liikkuvuuteen motivoivina tekijöinä. Esimiehet tarkastelivat motivointia hallinnollisesta näkökulmasta ja mielipiteitä oli yhtä monta kuin vastaajiakin. Yksi esimies puhui muodollisten liikkuvuusohjelmien puolesta, kun taas toisen esimiehen mielestä niitä pa-

remmin toimii liikkuvuuden hyväksyttävyyys sekä taloudellinen ja hallinnollinen helppous. Valtionhallinnon osaamisen laajentamisen politiikkakin mainittiin mahdollisena motivoivana tekijänä.

Johtopäätös 2: Organisaation tulisi asettaa liikkuvuusjaksoille tavoitteet.

Haastateltavien ajatukset liikkuvuusprosessin toimijoiden rooleista olivat yhteneviä. Yksittäisessä liikkuvuusprosessissa päärooli on liikkujalla, jonka tulee olla aloitteellinen ja aktiivinen. Merkittävin rooli koko liikkuvuuskokonaisuudessa on tulkintani mukaan kuitenkin lähiesimiehellä. Myös Valtionhallinnon henkilökierto-oppaassa (2012, 9) todetaan, että esimiehen rooli henkilökierron toteuttamisessa on keskeinen ja edellyttää riittävää tietoa liikkuvuuden merkityksestä ja keinoista, sekä organisaation tukea henkilökierron toteuttamiseen. Viitalakin (2002, 139) totesi, että ”esimies tarvitsee osaamisen johtamisessaan myös organisaation tukea”. Haastattelujeni mukaan lähiesimies huolehtii henkilöstön osaamisesta ja sen kehittämisestä. Hänen edellytetään kannustavan yksilöitä liikkuvuuteen ja pitävän asiaa esillä esimerkiksi tulos- ja kehityskeskusteluissa. Hämäläisenkin (2013, 33) tutkimuksen mukaan esimiesten ja johdon kannustusta henkilökiertoon toivottiin ja Hätösen (2011, 99) mukaan työnantajan aktiivinen tuki työkierrolle on tärkeää. Viitala (2005, 23) taas katsoo, että esimies vastaa ammattitaidon kehittymisen mahdollistamisesta johtamisessaan yksiköissä. Haastatteluissani ilmeni, että lähiesimies myös viime kädessä päättää, onko ja milloin yksittäinen jakso on mahdollista toteuttaa. Hän osallistuu niin jaksojen suunnitteluun, seurantaan kuin jälkityöhönkin. Tulkintani mukaan lähiesimiehen tulisi olla ikään kuin liikkujan peili, joka ennen jakson alkua auttaa liikkujaa hahmottamaan omat tavoitteensa ja heijastaa organisaation tavoitteita. Jakson jälkeen esimiehen tulee taas peilata jaksoa liikkuneen kanssa, varmistaa takaisinperehdytys ja osaltaan jakson oppien hyödyntäminen. Mikäli jakso on vastavuoroinen tai liikkujalle saadaan jakson ajaksi sijainen, ovat tähänkin liittyvät asiat esimiehen vastuulla.

Henkilöstöhallinnon rooli on haastateltavien mukaan huolehtia liikkuvuuden käytännönjärjestelyistä ja periaatteista sekä toimintatavoista ja prosesseista. Heiltä odotetaan tukea ja neuvontaa asiassa niin liikkujille kuin esimiehillekin. Samaa mieltä on myös Viitala (2005, 24) todetessaan, että henkilöstöammattilaiset tukevat koko yritystä osaamisen johtamisen infrastruktuurin ja välineistön kehittämisessä, esimiehiä osaamisen johtamisessa sekä jokaista työntekijää ammattitaitonsa kehittämisessä. Haastateltavieni mukaan henkilöstöhallinnon tulisi tehdä selväksi VM:n yleiset tavoitteet liikkuvuudelle ja varmistaa, että tavoitteiden asettaminen ennen jaksoa ja palautteenanto jakson jälkeen toteutuvat. Yksi haastateltava esitti tyytymättömyytensä henkilöstöhallinnon nykyiseen toimintaan ja jotkut haastateltavista kertoivat positiivisia kommentteja yhteistyöstä henkilöstöhallinnon kanssa.

Kymmenes kysymys pyrki selvittämään tunnistavatko haastateltavat tämän työn alaluvussa 2.3 esiteltyjä, Viitalan (2002) löytämiä esimiestyön osaamisen johtamisen tehtäviä ja keinoja oman liikkuvuuteen liittyvän kokemuksensa perusteella. Koin, että tämän kysymyksen sisällön muotoilussa ja esittämisessä oli puutteita. Kokonaisuutta olisi hyvä ollut avata haastateltaville. Vastausten perusteella osaamisen johtamisen teemaan tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota liikkuvuuden kohdalla. On tärkeää, että lähiesimiehet ymmärtävät roolinsa henkilöstön osaamisen kehittämisessä, tuntevat tehtävänsä osaamisen johtamisessa ja että heillä on asian vaatimat edellytykset ja keinot käytössään, kun halutaan, että henkilökierrosta tulisi systemaattinen osa yksiköiden toimintaa.

Johtopäätös 3: Esimiesten osaamisen johtamisen taitojen ja liikkuvuusteemaan liittyvän osaamisen varmistaminen ja niissä tukeminen ovat avainasemassa.

Liikkuvuusprosessin hyvistä käytännöistä tärkeimmäksi nousi yksinkertaisesti liikkuvuuden mahdollistaminen, jonka myös todettiin VM:ssä toteutuvan. Oman palkan ja lomien säilyminen henkilökierroksen yhteydessä on hyvä käytäntö, samoin verkostoituminen sekä yhteistyökumppanien ja kohdeorganisaation tunteminen. Myös esimiesten henkilöstöpoliittinen osaaminen ja liikkuvuuden näkeminen yhteisenä, eikä yksin liikkujayksilön, asiana nähtiin hyvinä käytäntöinä. Haastatelluista osan mielestä VM:n liikkuvuusohjeet ja -materiaalit ovat kunnossa ja yhteistyö henkilöstöhallinnon kanssa toimii hyvin, osa taas näkee niissä parannettavaa. Siksi kehittämiskohteissakin nousivat esiin hyvät säännöt ja liikkuvuudesta puuttuva kokonaiskuva. Myös liikkuvuudesta viestiminen aiheutti hajontaa haastateltujen keskuudessa. Yhden mielestä liikkuvuudesta viestiminen on turhaa ja ennemminkin kaivataan konkreettisia toimia, kun taas toinen toivoi, että liikkuvuutta pidetään esillä ja tuodaan lähemmäksi yksilöitä viestinnän keinoin. Yksi selkeästi esiin noussut kehittämiskohde oli jo aiemminkin mainittu liikkuvuusjaksolta paluun jälkeinen kokemusten käsittely ja oppien hyödyntäminen. Erityisesti yhdessä tapauksessa kehitettävää oli tehtävien määrittelyssä sekä ennen jaksoa, että jaksolta paluun jälkeen. Nämä kaksi kehittämiskohdetta liittyvät erityisesti esimiesten osaamiseen. Parissa tapauksessa mainittu teknisten kysymysten ratkaisu taas nähtiin henkilöstöhallinnon vastuualueena.

Liikkuvuuden esteitä tiedustellessa lähes kaikki haastateltavat vastasivat resurssien rajallisuuden yhdeksi liikkuvuutta estäväksi tekijäksi yksilön rohkeuden puutteen ohella. Resurssien osalta organisaatio voi ja sen onkin valittava arvomaailmansa: liikkuvuuden lisääminen edellyttää resursseja. Valtionhallinnon henkilökierto-oppaassa (2012, 11) puhutaan henkilöstön liikkuvuuden strategisen edistämisen riittävästä resursoinnista ja liikkuvuuden omistajuudesta, joka tarkoittaa ”koko hallinnonalan tai yksittäisen viraston liikkuvuuden menetelmien keskitettyä hallintaa ja kehittämistä”. Oppaan mukaan vuotuisen

määrärahan kohdentaminen henkilökierron toteutukseen ja koordinointiin on osoittautunut hyväksi malliksi. Henkilökierron virastotason omistajuus tulisi keskittää liikkuvuudesta vastuulliseksi nimetyille taholle, joka voi olla yksikkö, tiimi tai henkilö. Henkilöstöosaston tarjoama informaatiotuki on yleensä osoittautunut riittämättömäksi. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 11.) Tutkimukseni antoi viitteitä vastaavasta, joten suosittelen resurssi- ja omistajuuskysymykseen paneutumista.

Johtopäätös 4: Liikkuvuuden edistäminen edellyttää resursseja sekä menetelmien keskitettyä hallintaa ja kehittämistä.

Tärkeimmät neljä tutkimuksesta tehtävää johtopäätöstä ovat siis: 1. Liikkuvuuskokemus tulisi käsitellä systemaattisesti; 2. Organisaation tulisi asettaa liikkuvuusjaksoille tavoitteet; 3. Esimiesten osaamisen johtamisen taitojen ja liikkuvuusteemaan liittyvän osaamisen varmistaminen ja niissä tukeminen ovat avainasemassa; ja 4. Liikkuvuuden edistäminen edellyttää resursseja sekä menetelmien keskitettyä hallintaa ja kehittämistä. Kahden ensimmäisen johtopäätöksen toteuttaminen onnistuu paneutumalla kolmanteen ja neljänteen johtopäätökseen. Uskon, että liikkuvuuden edistämisen keskittäminen ja liikkuvuuteen resursointi selkeyttävät kokonaisuutta. Hallitun kokonaisuuden myötä pystyttäisiin tukemaan esimiesten tärkeää ja monipuolista roolia liikkuvuudessa ja varmistamaan heidän osaamistasonsa. Liikkujien toivomat organisaation tavoitteet liikkuvuusjaksolle olisi ehkä helpompi asettaa nopeasti eteen tulevissa liikkuvuustilanteissa, jos VM:n osaamisen strategia ja siitä nousevat osaamisen kehittämisen tavoitteet olisivat esimiehillä hyvin hallussa. Esimiesten liikkuvuusprosessin hallinnan varmistaminen taas edistäisi liikkuvuuskokemusten systemaattista käsittelyä.

Kaikkien haastateltujen mielestä jatkossa eniten parannettavaa on kertyneen osaamisen hyödyntämisessä paremmin, mikä on mainittu myös VM:n liikkuvuustavoitteissa. Tätä voisi tehdä muun muassa paremmalla osaamisen jakamisella esimerkiksi sisäisen koulutuksen kautta. Tässä voisi myös olla jatkotutkimuksen paikka. Miten liikkujan kertynyt osaaminen saadaan hyödynnettyä sekä organisaation että yksilön kohdalla paremmin?

5.2 Tutkimuksen arviointi

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2013, 231) mukaan tutkimuksia, erityisesti määrällisiä, arvioidaan usein reliäabeliuden (toistettavuuden) ja validiuden (pätevyyden) avulla. Esimerkkejä toistettavuudesta ovat se, että kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen tai se, että saman henkilön kahdesta eri tutkimuskerrasta saadaan sama tulos. Esimerkki pätevydestä taas on se, että mittarit tai menetelmät toimivat alkuperäisen ajatuksen mukaan

ja jos ne eivät niin tee, niin tutkija huomioi tämän tuloksia analysoidessaan. Näiden käsitteiden sopivuudesta laadullisen työn arviointiin ollaan kuitenkin montaa mieltä, mutta siitä huolimatta laadullistenkin töiden luotettavuutta ja pätevyyttä on arvioitava. Tarkka kuvaus tutkimuksen vaiheista parantaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2013, 231-232.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 184) mukaan aineiston laadukkuutta voi etukäteen tavoitella hyvän haastattelurungon tekemisellä ja haastattelun aikana varmistamalla teknisen välineistön toimimisen. Mahdollisimman nopea haastattelun litterointi parantaa myös aineiston laatua, joka vaikuttaa haastatteluaineiston luotettavuuteen (Hirsjärvi & Hurme 2011, 185).

Tämän tutkimuksen kulku on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja siltä osin tutkimuksen luotettavuus toteutuu hyvin. Haastattelut on suoritettu ja aineistoa käsitelty hyvän tutkimustavan mukaisesti. Kaikki haastattelut litteroitiin saman periaatteen mukaisesti pian haastattelujen jälkeen. Painotin haastateltaville haastattelujen luottamuksellisuutta ja haastateltavien anonymiteettiä niin etukäteen kuin itse haastattelutilanteessakin. Kokemukseni mukaan haastatteluissa vallitsi luottamuksellinen ilmapiiri ja haastateltavat uskalsivat kertoa todellisia ajatuksiaan ja kokemuksiaan sekä kärkeviäkin näkemyksiä.

Tutkimuksen tulokset antavat toimeksiantajalle tärkeää tietoa käytännön kehittämistyöhön. Tutkimuskysymykset nostettiin toimeksiantajan viitekehystä ja kokonaisuutta tukevasta teoriakatsauksesta. Haastattelutilanteessa oli mahdollisuus selittää ja tarkentaa haastattelukysymyksiä tai -teemoja, mikä varmisti vastausten pätevyyden. Tutkimustuloksista tehdyt havainnot nojautuivat niin ikään työn teoreettiseen viitekehykseen.

5.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessissa etenkin haastattelujen tekeminen oli mielenkiintoista ja antoisaa. Haastatteluaineiston litterointi avasi ja nosti haastatteluissa esiin tulleita yksityiskohtia. Haastavinta prosessissa minulle oli omaan tekemiseen luottaminen. Teorian valinta ja haastatteluaineiston analysointi tuottivat edellä mainitusta syystä myös välillä haasteita.

Prosessin aikana opin tuottamaan tieteellistä tekstiä. Tietoni ja ymmärrykseni osaamisen johtamisesta ja liikkuvuudesta yhtenä sen keinona lisääntyi. Opinnäytteen aiheen valinta oli onnistunut, sillä se kiinnosti minua henkilökohtaisesti, liittyi opintojeni pääainevalintaan ja ministeriössä oli tarve tämänkaltaiselle selvitykselle.

Lähteet

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Hämäläinen, J-P. 2013. Henkilökierron toteuttamisen mahdollisuus Riihimäen vankilassa henkilökunnan näkökulmasta. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Luettavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60709/Hamalainen_Jari-Pekka.pdf?sequence=1. Luettu: 20.9.2016.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. II. Educa-instituutti. Helsinki.

Lautiainen, M. & Orkola, K. 2015. Valtion henkilöstövoimavarojen joustavan käytön kehittämistä selvittävän työryhmän muistio. Valtiovarainministeriön julkaisu 38/2015. Valtiovarainministeriö. Luettavissa: <http://vm.fi/dms-portlet/document/0/390489>. I

Linkama, T. 2012. Puolustusministeriön sihteerien mielipiteet ja kokemukset ulkoisesta henkilökierrosta. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luettavissa: http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/45126/Linkama_Tinja.pdf?sequence=1. Luettu: 20.9.2016.

Mahjoub, M. 2013. ”Tulin takaisin pursuten uusia ideoita työyhteisöni kehittämiseksi”. Yksilöiden ja organisaatioiden asiantuntijuuden kehitys virkamiesvaihtoissa. Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus CIMO. Luettavissa: http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/30336_Virkamiesvaihtoselvitys.pdf. Luettu: 6.6.2016.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.

Sisäministeriö 2012. Sisäasiainministeriön hallinnonalan strateginen henkilöstösuunnitelma vuosille 2013–2017. Luettavissa: http://www.intermin.fi/download/38200_Sisaasiainhallinnon_strateginen_henk_suunnitelma_web.pdf?7978b1211c05d188. Luettu: 12.1.2016.

Tuomi, L & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen - organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen: miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Talentum. Helsinki.

Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012. Valtiovarainministeriö.

Valtiovarainministeriö a. Ministeriö. Luettavissa: <http://vm.fi/ministerio>. Luettu: 9.12.2015.

Valtiovarainministeriö b. Osastot. Luettavissa: <http://vm.fi/osastot>. Luettu: 27.6.2016.

Valtiovarainministeriö c. Johto ja organisaatio. Luettavissa: <http://vm.fi/johto-ja-organisaatio>. Luettu: 20.9.2016.

Valtiovarainministeriö 2012. Strategiaesite. Luettavissa: <http://vm.fi/documents/10623/415318/Strategiaesite+2012-2016/b775831e-195a-48bc-9f66-5fbefa4a437a?version=1.0>. Luettu: 18.12.2015.

Valtiovarainministeriö 2015. Henkilöstön liikkuvuuden edistäminen VM:ssä. Sisäinen muistio.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Vaasa.

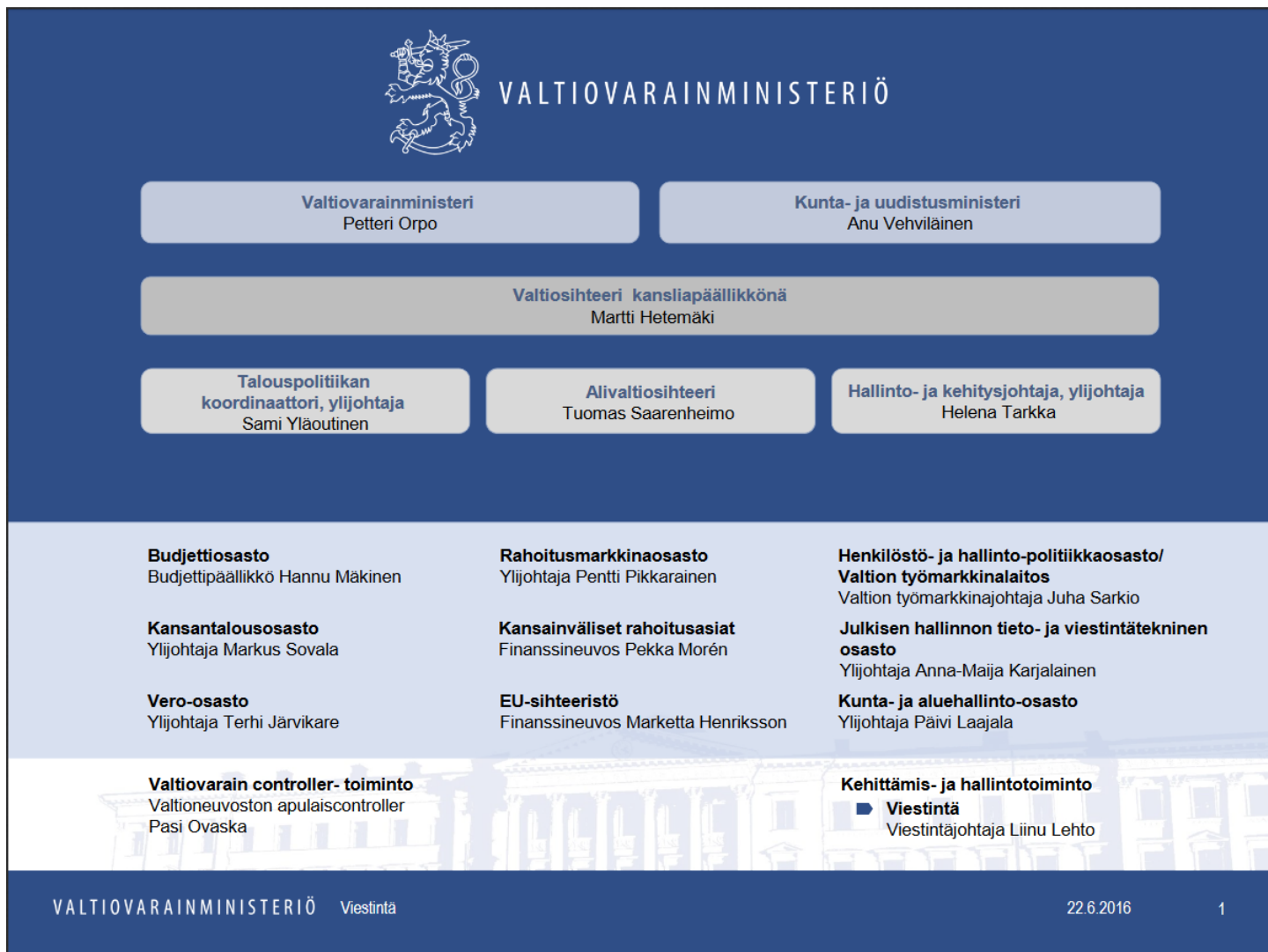
Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Infor. Helsinki.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Tietosanoma. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Valtiovarainministeriön organisaatiokaavio



(Valtiovarainministeriö c.)

Laki

valtion virkamieslain 20 §:n muuttamisesta

Eduskunnan päätöksen mukaisesti
muutetaan valtion virkamieslain (750/1994) 20 § seuraavasti:

Voimassa oleva laki

20 §

Virkamies voidaan määrääjäksi siirtää työskentelemään toisessa virastossa ja muu virkamies kuin 12 luvussa tarkoitettu tuomari myös muun työnantajan kuin valtion palveluksessa, jos siirto parantaa virkamiehen edellytyksiä virkatehtävien suorittamiseen tai edistää virkamiehen palvelussuhteen jatkumista tai virkamiehen työllistymistä ja jos vastaanottava työnantaja ja virkamies ovat antaneet siirtoon suostumuksensa. Virkamies on tämän määrääjän virkasuhteessa siihen virastoon, josta hänet siirretään.

Ehdotus

20 §

Virkamies voidaan määrääjäksi siirtää työskentelemään *osin tai kokonaan toisen viraston tehtävissä* ja muu virkamies kuin 12 luvussa tarkoitettu tuomari myös muun työnantajan kuin valtion palveluksessa, *kun siihen on viranomaisten tehtävien hoitamiseen perustuva erityinen syy tai jos siirto edistää virkamiehen ammattitaitoa taikka* virkamiehen palvelussuhteen jatkumista tai virkamiehen työllistymistä. *Siirto edellyttää virkamiehen suostumusta.* Virkamies on tämän määrääjän virkasuhteessa *luovuttavaan virastoon.*

Virkamies voi työskennellä siirron perusteella ja laajuudessa vastaanottavan viraston toimivaltaan kuuluvissa tehtävissä, jos vastaanottava virasto antaa siihen suostumuksensa.

Siirrosta päättävästä viranomaisesta säädetään tarkemmin valtioneuvoston asetuksella.

Tämä laki tulee voimaan päivänä kuuta 20.

(Lautiainen & Orkola 2015, 21.)

Liite 3. Haastattelurunko

Haastateltava & osasto:

Haastateltavan esimies/alainen:

Uran pituus VM:ssä:

Kohdeorganisaatio:

Ajankohta ja kesto:

henkilökierto / virkavapaa

Liikkuvuuskokemus

1. Aloite/kiinnostus-motivaatio/taustatieto liikkuvuuteen
2. Liikkuvuusjakson valmistelut
 - a) sopimukset/suunnitelmat (**vrt. 7a**)
 - b) tavoitteet (**vrt. 7b**)
 - c) töiden järjestely
3. Toisessa organisaatiossa
 - a) yhteys VM:öön
 - b) liikkuvuuden anti
4. Paluu VM:öön
 - a) kokemus paluusta (A)
 - b) liikkuvuuden käsittely/arviointi (esimies/yksikkö)
 - c) vaikutukset liikkuneeseen/yksikköön/(osastoon)

VM:n yleiset liikkuvuustavoitteet ja näkemys niihin oman kokemuksen pohjalta

5. Käsitys liikkuvuustavoitteista (jory:n linjaus, tuke)
6. Yleinen suhtautuminen liikkuvuuteen
 - a) yksikössä
 - b) osastolla
 - c) koko talossa
7. Liikkuvuuden tila omassa yksikössä/osastolla
 - a) suunnitelmallisuus
 - b) tavoitteellisuus
8. Liikkumiseen motivointi (yksilö/organisaatio) (vrt. liikkuvuustavoite)

9. Eri toimijoiden roolit liikkuvuudessa (toteutunut/toive)
- a) liikkuja
 - b) esimies
 - c) henkilöstöhallinto
10. Edellytykset liikkuvuuden toteuttamiseen → liikkuvuus tukessa (esimies alaiselle: puitteet, keskustelu, ilmapiiri / johto esimiehelle: tuki)
- a) mitä on
 - b) mitä pitäisi olla
11. Ajatuksia/kokemuksia liikkuvuusprosessin... (=liikkuvuusjakso kaikkine vaiheineen)
- a) hyvistä käytännöistä
 - b) kehittämiskohteista
12. Ajatuksia/kokemuksia liikkuvuuden esteistä